

# BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Odměňování zaměstnanců v organizaci

Employee Compensation in the Organization

## STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

## STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

## VEDOUcí PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

DĚDOURKOVÁ

TEREZA

**2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Dědourková Jméno: Tereza Osobní číslo: 424532  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávající katedra/ústav: Oddělení manažerských studií  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Odměňování zaměstnanců v organizaci

Název bakalářské práce anglicky:

Employee Compensation in the Organization

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Analyzovat systém odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku a navrhnout případná opatření vedoucí k větší spokojenosti zaměstnanců.

Přínos: Návrh opatření vedoucí k větší spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku.

Osnova: 1. Úvod, 2. Teoretická část (pojetí odměňování, systém odměňování, zaměstnanecké výhody, motivace), 3. Praktická část (představení podniku, popis a zhodnocení systému odměňování, návrhy opatření), 4. Závěr, 5. Literatura.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., Odměňování pracovníků, 2009. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy, 2015. FORSYTH, P., Jak motivovat svůj tým, 2009. HOSPODÁŘOVÁ, I., Kreativní management v praxi, 2008. KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, 2009. ŠIKÝŘ, M., Personalistika pro manažery a personalisty, 2016.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

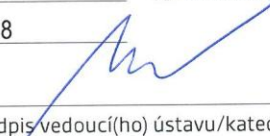
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2018

  
Podpis vedoucí(ho) práce

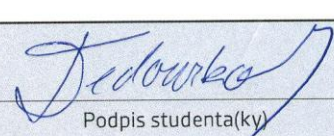
  
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

  
Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

**29-03-2017**

Datum převzetí zadání

  
Podpis studenta(ky)

DĚDOURKOVÁ, Tereza. *Odměňování zaměstnanců v organizaci*. Praha: ČVUT 2017.  
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala mému vedoucímu práce Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za odborné a cenné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Zároveň bych ráda poděkovala všem pracovníkům, kteří se podíleli dotazníkového šetření za jejich čas a poskytnutá data, které přispěli k vypracování praktické části této práce.

# **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá tématem odměňování zaměstnanců v organizaci. Je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou popsány systémy odměňování a způsoby utváření mezd. Dále jsou v této části popsány mzdové formy a zaměstnanecké výhody. Jelikož se jedná o téma úzce spjaté s motivací, tak je zde popsána krátce i tato problematika. V praktické části je popsán systém odměňování v konkrétní organizaci. Cílem této bakalářské práce bylo zanalyzovat systém odměňování v konkrétní organizaci a navrhnout případná opatření vedoucí k větší spokojenosti zaměstnanců. Navržená opatření či řešení byly posouzena na základě dotazníkového šetření, které bylo v organizaci uskutečněno.

## **Klíčová slova**

Odměňování, zaměstnanci, systém odměňování, zaměstnanecké výhody, motivace, mzda

# **Abstract**

This bachelor thesis deals with the topic of compensation employees in the organization. It is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part describes the remuneration systems and methods of wage formation. Further, wages and employee benefits are described in this section. As this is a topic closely related to motivation, I have briefly described this issue as well. The practical part describes the remuneration system in a specific organization. The aim of this bachelor thesis was to analyse the remuneration system in a specific organization and to propose possible measures leading to greater employee satisfaction. The proposed measures or solutions were assessed on the basis of the questionnaire survey I conducted in the organization.

## **Key words**

Compensation, employees, system of compensation, benefits, motivation, wage

# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>6</b>
<b>1 Odměňování zaměstnanců v organizaci .....</b>	<b>8</b>
1.1 Systém odměňování .....	8
1.2 Pojem mzda, plat a odměna .....	10
1.3 Způsoby utváření mezd .....	11
<b>2 Mzdové formy .....</b>	<b>13</b>
2.1 Základní mzdové formy .....	13
2.1.1 Časová mzda .....	13
2.1.2 Úkolová mzda .....	14
2.1.3 Podílová mzda .....	15
2.1.4 Tarifní mzda .....	15
2.2 Dodatkové formy mzdy .....	16
2.2.1 Prémie .....	16
2.2.2 Odměna za úsporu času .....	17
2.2.3 Osobní příplatek .....	17
2.2.4 Podíl na výsledcích hospodaření společnosti .....	18
2.2.5 Odměňování zlepšovacích návrhů .....	18
2.2.6 Zaměstnanecké akcie .....	18
2.2.7 Ostatní výplaty .....	18
2.2.8 Příplatky .....	19
2.3 Zásluhové odměňování .....	19
2.4 Nepeněžní formy odměn .....	20
2.4.1 Uznání .....	20
2.4.2 Dary .....	21
2.4.3 Zvláštní akce .....	21
2.4.4 Odborná školení .....	21
2.4.5 Vybavení .....	21
2.4.6 Samostatný rozvoj .....	21
<b>3 Zaměstnanecké výhody .....</b>	<b>23</b>
<b>4 Motivace .....</b>	<b>25</b>

4.1 McGregorova teorie X a Y .....	25
4.2 Maslowova hierarchická teorie potřeb.....	26
4.3 Dvoufaktorová teorie Hertzbergera .....	27
4.4 Teorie očekávání (V. H. Vrooma) .....	28
4.5 Teorie pozitivního posílení (Skinner) .....	28
<b>5 Charakteristika organizace .....</b>	<b>30</b>
5.1 Profil organizace .....	30
5.2 Organizační struktura.....	30
<b>6 Systém odměňování v organizaci.....</b>	<b>31</b>
6.1 Tarifní mzda.....	31
6.2 Příplatky ke mzdě, odměny a náhrady mzdy .....	32
6.3 Zaměstnanecké výhody.....	33
<b>7 Empirické šetření .....</b>	<b>37</b>
7.1 Charakteristika respondentů .....	37
7.2 Výsledky dotazníkového šetření.....	39
<b>8 Návrhy na zlepšení .....</b>	<b>46</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>49</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>51</b>
<b>Seznam obrázků, tabulek a grafů .....</b>	<b>53</b>
<b>Příloha .....</b>	<b>54</b>



# Úvod

Mít nastavený dobrý systém odměňování není v dnešní době nic snadného. Lidé očekávají od svých zaměstnavatelů neustále více. Organizace na to musí nějakým způsobem vždy reagovat a vymýšlet stále něco nového v systému odměňování, aby systém zůstal pro zaměstnance atraktivní. Organizace hodnotí zaměstnance a na základě toho, je oceňuje nějakou formou odměny za odvedenou práci.

Téma odměňování zaměstnanců je také úzce spjato s motivací zaměstnanců. Každý člověk je jedinečný a samozřejmě není možné, aby všichni jedinci v organizaci byli odměňováni a motivováni vždy stejně. Každá organizace musí mít nastavený takový systém odměňování, aby motivoval všechny zaměstnance k trvalému výkonu. Nastavený systém odměňování v organizaci samozřejmě ovlivňuje spokojenost zaměstnance se zaměstnáním. Naopak organizace získá to, že jí zaměstnanec zůstane věrný a nebude mít potřebu odcházet k jinému zaměstnavateli. Z toho vyplývá, že dobře nastavený systém odměňování vyvolává spokojenost na obou stranách, jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je analyzovat systém odměňování v konkrétní organizaci a navrhnout případná opatření vedoucí k větší spokojenosti zaměstnanců. Vybrána organizace si nepřála být jmenována, a proto je použit smyšlený název Strojírenství CZ.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá pojetím a významem odměňování zaměstnanců. Jsou zde popsány systémy odměňování a jejich způsoby utváření. Dále také mzdové formy a zaměstnanecké výhody. Nakonec je stručně popsána také motivace, se kterou je odměňování úzce spjaté.

Praktická část je zaměřená na analýzu odměňování zaměstnanců v konkrétní organizaci. Organizace je krátce představena a je popsán její systém odměňování. Součástí je také vyhodnocení dotazníkového šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci organizace a bylo zaměřeno na spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování a jejich motivaci k dalšímu výkonu práce. Na závěr jsou navržena možná řešení a vylepšení systému odměňování v organizaci.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Odměňování zaměstnanců v organizaci

## 1.1 Systém odměňování

Odměňování zaměstnanců je personální činnost, která je považována za jednu z nejstarších a dalo by se říct i nejdůležitějších personálních činností vůbec. Koubek (2009, s. 283) uvádí, že pojetí odměňování v dnešním moderním světě nezařazujeme pod tento pojem pouze tzv. peněžní odměny, což je například mzda, plat ale také jiné druhy peněžních odměn. Zařazujeme pod to také tzv. odměny nepeněžní, to jsou zpravidla různá povýšení, formální uznání jako pochvaly, zaměstnanecké výhody. S tímto tvrzením souhlasí i Armstrong (2009, s. 20). Šikýř (2016, s. 128) zmiňuje, že hlavním důvodem odměňováním zaměstnanců je ten, aby se oceňoval příslušný výkon zaměstnanců spravedlivě. Zaměstnavatel se tedy snaží svého zaměstnance stimulovat efektivně k výkonu jeho práce, kterou mu zaměstnavatel zadá tak, aby zaměstnanec dosáhl takového výkonu, který se od něj požaduje.

Mezi odměňování můžeme zařadit například tzv. věcnou odměnu. Pod tímto pojmem rozumíme, že nás zaměstnavatel odmění tím, jak budeme mít například vybavenou kancelář. Mezi odměny se začíná zařazovat i vzdělávání poskytované organizací sloužící k seberozejví zaměstnance. Tyto odměny, co jsou zde vyjmenované se také řadí mezi tzv. odměny vnější. Dále máme také opak vnějších odměn, což jsou odměny vnitřní a na ty se v současnosti také hodně hledí. Vnitřní odměny ty nejsou hmatatelné a vlastně nijak hmotné povahy. U vnitřních odměn hodně záleží na spokojenosti daného zaměstnance s jeho vykonávanou prací. Tyto odměny mají hodně psychologický podtext, protože velmi záleží na tom, jak si zaměstnanec přijde užitečný pro organizaci, jak je v práci úspěšný, jak ho druzí za vykonanou práci uznávají apod. Tyto odměny záleží samozřejmě na osobnosti pracovníka, a především souvisí s potřebami, zájmy, postoji, hodnotami jednotlivce (Koubek, 2009, s. 283)

Jak zmiňuje Šikýř (2016, s. 128), spravedlivé odměňování pracovníka vede k tomu, aby uspokojil své vlastní potřeby a zároveň se zajistil i ekonomicky. Každý pracovník má své specifické potřeby. Naopak zaměstnavatel musí mít nějaký strategický cíl. Odměňování je právě jednou z činností, která právě tyto cíle a potřeby může zajistit.

Blažek (2014, s. 169) říká, že mzda, jako jeden z prostředků a ocenění za pracovní výkon je v dnešním světě hlavním a nejzákladnějším motivem k práci v příslušném zaměstnání. Dále toto téma zahrnuje různé formy a složky mzdy, kterým se říká monetární pobídky, které slouží především zaměstnanci, co je ve vedoucí pozici a má nějakým způsobem své podřízené motivovat k dalšímu, odpovídajícímu výkonu práce v pracovně právním vztahu.

Nastolený systém odměňování by měl sloužit především k tomu, aby si udržel a následně nalákal dostatečné množství takových zaměstnanců, kteří by odpovídali i příslušné kvalitě. Od toho se odvíjí, odměňování zaměstnance za jeho schopnosti a dosavadní zkušenosti. Systém odměňování má být vždy pro zaměstnance určitým motivačním faktorem. Další důležitý bod je ten, že systém odměňování musí být v souladu především s právními normami (Koubek, 2009, s. 285).

Když jde o systém odměňování, tak se tím rozumí, že na jedné straně stojí zaměstnanec a proti němu organizace. Zaměstnanec je specifikován svými schopnostmi, zájmy a samozřejmě pracovním výkonem. Organizace má také své zájmy a potřebuje daného zaměstnance s danými schopnostmi, který bude podávat požadovaný pracovní výkon. Nicméně když se bavíme o odměně a její podobě či velikosti, tak zde nehraje roli jen zaměstnanec s organizací, ale i tzv. vnější faktory. Vnějšími faktory rozumíme populační vývoj, situace na trhu práce tím se rozumí úroveň zaměstnanosti, jak jsou kvalifikovaní potenciální zaměstnanci, životní styl, úroveň zdanění a politické faktory.

Pak tedy musíme zvažovat už určité základní otázky v rámci odměňování v organizaci. Základem je si určit jaká bude úroveň mezd a platů. To znamená, že budeme porovnávat s ostatními organizacemi. Dále musíme vzít v potaz například i trh práce.

Základní otázky k odměňování podle Koubka (2009, s. 287):

- Zaměření se na hierarchii mzdových tarifů a platových tříd, záleží také na struktuře pracovních míst v organizaci. Toto úzce souvisí s tématem hodnocení práce.
- Musíme odměňovat zaměstnance jako jednotlivce. Zaměřit se na to, jestli zaměstnanec plní správné pracovní úkoly v souvislosti se svým pracovním místem. Musíme si určit tedy to, podle čeho zaměstnance odměňujeme.
- Učiníme rozhodnutí, jestli je perspektivnější platit zaměstnance za odpracovaný čas nebo za výsledky jeho práce.

- Další zásadní otázkou je, jaké budou příplatky a zaměstnanecké výhody. Příkladem je různý druh pojištění, příspěvek na penzi, rizikové příplatky a placení dovolené.
- Organizace musí řídit a kontrolovat výši mezd, a tím se snaží ušetřit peníze na mzdové náklady. Proto si vytvoří tzv. popis a specifikaci pracovních míst.
- V neposlední řadě je jedním nejdůležitějším krokem je výběr forem odměn a vytvoření struktury odměňovacího systému zaměstnanců v organizaci.

Pokud se stanoví tyto otázky a navrhne jejich řešení tak to rozhodne do budoucna o účinnosti celého odměňování v organizaci, což je velmi úzce spjato i s motivačním účinkem. Dále můžeme mluvit o klimatu firmy, jestli bude příznivé nebo nepříznivé, ale také o tom jestli zaměstnanci, které jsme úspěšně přijali i o jejich stabilizaci v organizaci.

Mzdový systém většinou bývá součástí kolektivní smlouvy, nebo když dochází ke změně vnitřního předpisu. Můžeme říct, že mzdové systémy vychází z dělení mzdy každého zaměstnance na dvě složky, a to složku pohyblivou a fixní. Formy mzdy, tarifní soustava či příplatky ke mzdě jsou základními prvky tvořící mzdový systém. Samozřejmě tyto uvedené prvky se nemusí vždy uplatnit v každém mzdovém systému (Tyrlč, 2016, s. 191).

Mzdový systém není výslovně upraven žádnou právní úpravou, je to věc, která se utváří zcela na straně zaměstnavatele, dle jeho vlastního vědomí a svědomí. Nicméně musí hledět na hlavní zásady při odměňování pracovníka za práci, které jsou stanoveny v zákoníku práce v § 109 až 150. (Šikýř, 2016, s. 128).

## **1.2 Pojem mzda, plat a odměna**

Podle Zákoníku práce, §109 odst. 2 je mzda peněžité plnění ze strany zaměstnavatele zaměstnanci za to, že zaměstnanec vykoná určitý druh práce, která je po něm vyžadována a oběma stranami smluvená v pracovní smlouvě. Zaměstnavatel je zpravidla podnikatelský subjekt. Jinak řečeno není to subjekt napojen na státní či obecní rozpočty.

Plat je další forma peněžitého plnění ze strany zaměstnavatele zaměstnanci, ale v případě, že zaměstnavatel je složkou státní moci a zaměstnanec je ve služebním poměru. Zaměstnavatelem může být např. stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace za podmínek daných v zákoníku práce (§ 109 odst. 3 ZP).

Mzdu nebo plat můžeme poskytovat jen podle namáhavosti, složitosti a odpovědnosti práce. Záleží také na tom, jestli má zaměstnanec ztížené pracovní podmínky, jakých dosahuje pracovních výsledků a také podle pracovní výkonnosti.

Odměna za odvedenou práci se vyplácí zaměstnanci, pokud má se zaměstnavatelem uzavřenou některou z dohod. Jde o dohodu o pracovní činnosti a dohodu o provedení práce. Jsou to dohody konané mimo pracovní poměr.

### **1.3 Způsoby utváření mezd**

Podle Trylče (2016, s. 188) jsou způsoby utváření mezd a její podmínky pro udělení ustavené v kolektivní, pracovní či jiné smlouvě. Druhá možnost, že zaměstnavatel zavede jednostranné opatření např. vnitřní předpis nebo mzdový výměr.

Kolektivní smlouva je jeden ze základních nástrojů pro vnitřní úpravu mzdových poměrů u určitých zaměstnavatelů. Kolektivní smlouva slouží k sepsání určitých práv zaměstnance ve vztahu pracovněprávním, kam patří i práva mzdová. Kolektivnímu vyjednávání se věnuje zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů. Kolektivní smlouva se vždy uzavírá mezi zaměstnavatelem a příslušnou odborovou organizací. Může být sjednáno i více odborových organizací. Základní pravidlo pro uzavření kolektivní smlouvy, aby byla uzavřena písemně a podepsána všemi účastníky. Účastníci při sjednávání mzdy jsou omezeni pouze zákoníkem práce. Není možné, aby se mzda sjednala tak, že bude v rozporu se zákoníkem práce. Na členy jakékoliv odborové organizace se uzavřená kolektivní smlouva nevztahuje.

Další možný způsob, kde můžeme najít ujednání o mzdě je pracovní smlouva. Pracovní smlouva je dvoustranné právní jednání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Pracovní smlouva musí být sepsána vždy písemně a musí obsahovat povinné náležitosti. Touto problematikou se zabývá zákoník práce § 33 a 34. Povinné náležitosti jsou druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Další náležitosti jsou na domluvě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, ale nesmí být v rozporu s pracovněprávními předpisy a zákoníkem práce. Z toho vyplývá, že i otázky týkající se mzdy budou obsahem pracovní smlouvy, pokud o to obě strany stojí. Mzdu můžeme měnit jen na základě dohody o změně pracovní smlouvy (Chládková a Bukjovan, 2007, s. 96 a s. 105).

Ve vnitřním předpisu můžeme najít sepsané mzdové poměry. Vnitřní předpis je pouze jednostranné opatření, a to ze strany zaměstnavatele, který vydává na dobu určitou zpravidla nejméně na jeden rok. Může se stát, v souvislosti se mzdovými právy zaměstnance, že je sjednán i na dobu kratší. Také zde platí, že vnitřní předpis nemůže být v rozporu se zákoníkem práce ani dalšími právními předpisy.

Nakonec zde máme také jednostranné písemné opatření ze strany zaměstnavatele, kterým stanovuje zaměstnanci formu odměňování a také výši mzdy a tím je mzdový výměr. Pokud zaměstnanec nastupuje do práce, tak je zaměstnavatelova povinnost vydat mu písemný mzdový výměr a to v den nástupu do práce. Ve mzdovém výměru najdeme termín a místo výplaty mzdy a také způsob jakým jsme odměňováni. Tyto náležitosti tu najdeme však za předpokladu, že již nejsou součástí pracovní smlouvy či jiné smlouvy nebo také kolektivních smluv a vnitřního přepisu. Pokud dojde k nějaké změně ve mzdovém výměru tak je zaměstnavatel povinen opět předat každému zaměstnanci písemné oznámení o změně, a to nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti (Trylč, 2016, s. 190).

## 2 Mzdové formy

Tomší (2008, s. 255) popisuje, že už kdysi dávno byly používány různé druhy formy mzdy a v současnosti můžeme vidět, že terminologie popisující mzdové formy stále přetrvává. Dnes je to tak, že sama příslušná organizace si stanoví své podmínky v mzdových předpisech firmy. Na základě těchto stanovených podmínek je možné přesně vymezit obsah mzdové formy v organizaci. Máme různá kritéria, podle kterých můžeme mzdové formy rozdělovat. Můžou být děleny např. podle období pro vyplácení konkrétní mzdové formy, obsahu apod.

Mzdová forma je vytvořena na základě vlastní strategie odměňování. Mzdové formy nejsou přímo součástí žádného právního předpisu. Nesmí být však v rozporu se zákoníkem práce nebo prováděcími právními předpisy, kde jsou popsány zásady odměňování za práci (Šikýř, 2016, s. 130).

### 2.1 Základní mzdové formy

Můžeme říct, že mzdové formy jsou určitý druh pravidel, kde zaměstnavatel stanovuje zaměstnanci, jakým způsobem a za jakou dobu mu bude mzda za práci vyplácena. (Šikýř, 2016, s. 130). Do základních mzdových forem spadá mzda časová, úkolová, podílová a tarifní.

#### 2.1.1 Časová mzda

Tímto se rozumí částka, která je pracovníkovi vyplácena za svou odvedenou práci a je mu vyplácena hodinově, týdně nebo měsíčně. Tato forma odměny (časová mzda) je nejen u nás nejpoužívanější mzdovou formou. V každém případě musí být systém a struktura odměňování zaměstnanců vytvořena srovnatelně a spravedlivě. Je to v závislosti na pracovních úkolech, na daném pracovním místě a také na výkonů zaměstnanců (Koubek, 2009, s. 309).

Tento druh mzdy, tedy mzda časová se používá k odměňování zaměstnanců, kteří jsou jak v hlavních, tak i pomocných a řídicích procesech. Šikýř (2016, s. 130) rozděluje mzdu časovou především na hodinovou mzdu, kde je určený hodinový mzdový tarif a na mzdu měsíční, kde je mzdový tarif měsíční. V prvním případě je mzda zaměstnanci vyplácena za skutečné množství odpracovaných hodin za měsíc, které se násobí hodinovým mzdovým tarifem. V případě druhém zaměstnanec dostane mzdu za odpracovaný celý mě-



síc, kde je stanoven denní rozvrh pracovní doby, který musí po celý měsíc dodržovat. V tomto případě musí zaměstnanec odpracovat měsíc celý. Pokud tak neučiní z důvodu např. dovolené tak mu bude vypočítána poměrná část mzdy z příslušného měsíce.

Výhoda této mzdové formy je ta, že je poměrně snadná. Co se týče administrativních úkonů je tato forma také nenáročná. Takovou mzdu používáme v případech, kde zaměstnanec neovlivní kvantitu své práce, kterou odvádí. Dále se užívá v případech, kde nemůžeme množství práce jednoznačně ohodnotit. Pro zaměstnance je tato mzda jistota výdělku za odpracovaný měsíc. Nicméně tato mzda není pro zaměstnance dlouhodobě motivující, aby dosahoval lepších nebo alespoň stále dobrých výsledků. Z tohoto důvodu k této mzdě jsou přidávány různé doplňky mzdy v podobě různých provizí, prémie nebo třeba osobním ohodnocením. Doplňkem mzdy může být v podstatě cokoliv, co zaměstnavatel uzná za vhodné a není v rozporu se zákoníkem práce a jiným právním předpisem.

### **2.1.2 Úkolová mzda**

Tento typ mzdy je mezi zaměstnavateli velice oblíbený, jde o jeden nejpoužívanější typ mzdové formy. Mzda určitého zaměstnance je vytvořena násobkem počtu odvedených dá se říci "úkolů", které jsou mu přiděleny krát ta odměna za ten daný úkol. Vždy musí být kvalita a množství práce kontrolovatelné a především zjištěitelné, aby mohla organizace včas zasáhnout. Nikdy však nesmí být ohroženo zdraví zaměstnance v závislosti na tom, že by usiloval tolik o to, aby jeho výkon byl mnohem vyšší (Koubek, 2009, s. 311).

Je to mzdová forma, která se využívá především ve výrobě, kde je zaměstnanec odměňován za jeho výkonnost, a to s hlediska času i počtu vyrobených produktů. U tohoto typu vyplácení mzdy je vždy nastavena nějaká norma, kde zaměstnanec vidí přesně za kolik odpracovaného množství za jednotku času, získá příslušnou odměnu. Norma musí být stanovená samozřejmě přiměřeně, aby nedošlo k tomu, že stanovené normy jsou již předem nesplnitelné. Docházelo by k tomu, že by pracovník byl již předem demotivovaný. Tato forma mzdy zaměstnance stimuluje k vysokému výkonu a následně pak i k vysokému finančnímu výdělku. Tito zaměstnanci jsou zpravidla ve vysokém fyzickém vypětí, a to způsobuje porušování pravidel při pracovním postupu tím pádem i bezpečnosti při práci na pracovišti. V neposlední řadě se může zhoršit kvalita odvedené práce, což může být hlavní riziko pro zaměstnavatele (Šikýř, 2016, s. 131).

### 2.1.3 Podílová mzda

Někdy se označuje jako mzda provizní. Znamená to, že odměna zaměstnance je z části nebo zcela závislá na prodaném množství. Výhodou této mzdy můžeme považovat to, že se jedná o přímý vztah odměny s výkonem zaměstnance. Může mít však i nevýhody. Tou je například to, že zaměstnanec bude prodávat výrobek, který už není tolik atraktivní pro lidi, a to může být důsledkem toho, že konkurence nahradila náš výrobek nějakým výrobkem lepším (Koubek, 2009, s. 312).

Jedná se tedy o mzdu, která je vyplácena zaměstnancům především ve službách a obchodech. Tak zvaná provize může být určena dvěma způsoby. První způsob je, že výše provize bude vypočítána procentuálně na základě obratu, tržeb či zisku organizace za určité období. Naopak druhá možnost je ta, že máme danou pevnou sazbu za určité množství prodeje. Tato forma mzdy stimuluje zaměstnance k vysokým pracovním výkonům, protože chce, aby jeho výše mzdy byla, co možná největší. Je zde riziko, že když zaměstnanec nebude mít tzv. „dobrý“ měsíc doplatí tak na to jeho finanční ohodnocení na konci měsíce. To pro zaměstnance může být vysoce demotivující a stresující, z toho důvodu, že nemá jistotu svého měsíčního výdělku. Poté může docházet k nespokojenosti zaměstnance v práci a následnému rozvázání pracovního vztahu se svým zaměstnavatelem (Šikýř, 2016, s. 131).

### 2.1.4 Tarifní mzda

Tarifní mzda je určena na základě měsíčního tarifu, který přísluší dané tarifní skupině. V pracovní smlouvě je daná tarifní skupina sjednána zaměstnavatelem. Zaměstnavatel vychází z toho, jak je daná práce složitá, náročná a jakou má zaměstnanec odpovědnost. Zaměstnavatel samozřejmě přihlíží k zaměstnancovým znalostem, schopnostem a dovednostem. Součástí tarifní mzdy je tzv. tarifní stupnice, která tvoří jednotlivé stupně této mzdy. Cílem tarifní stupnice je poukázat na rozdíly mezi jednotlivými pozicemi v organizaci a na porovnání průměrné mzdy určité srovnatelné skupiny zaměstnanců na vnějším trhu práce. Organizace může mít jednu tarifní stupnici, ale i několik tarifních stupnic. Když má společnost několik tarifních stupnic tak je to většinou rozdělené na několik sektorů. To znamená, že organizace bude mít tarifní stupnici zvlášť pro zaměstnance, kteří vykonávají manuální činnost a zvlášť pro zaměstnance vykonávající funkci administrativní, technickou či hospodářskou. Když si organizace určí tarifní stupnici jednotnou pro všechny pracovní funkce s výjimkou např. manažerských funkcí, které mají mzdu sjednanou individu-

álně v pracovní smlouvě, tak je to kvůli zjednodušení mzdové administrativy (Dvořáková a kol., 2007, s. 144–146).

Z výše uvedeného vyplývá, že tarifové stupnice jsou zavedeny především vzhledem velikosti organizace. Tedy podle organizační struktury, počtu zaměstnanců a jejich strategie v rámci odměňování zaměstnanců v organizaci.

## **2.2 Dodatkové formy mzdy**

Je to odměňování za výkon či zásluhu, může se stát i obojí. Většinou je to spojené s prací jednotlivce nebo skupiny. Dále se mohou dělit na jednorázové nebo postupně se opakující a mohou být určený jak pro dělníky, tak pro manažery. Dodatkovými formami mzdy mohou být různé odměny, prémie, osobní ohodnocení, příplatky, ostatní výplaty, ale také méně známé odměny za zlepšovací návrh, podíly na výsledcích hospodaření organizace a například také zaměstnanecké akcie (Koubek, 2009, s. 315).

### **2.2.1 Prémie**

Šikýř (2016, s. 131) popisuje že, prémie jsou jedním z nejčastěji používaných doplňkem ke mzdě časové či úkolové. Prémie se mohou vyplácet dvojím způsobem, buď jednorázově, nebo pravidelně. Když zaměstnanec splňuje své povinnosti a podává při jejich plnění nadstandardní výkony tak mu je vyplácena právě prémie pravidelná. S tímto tvrzením souhlasí i Koubek (2009, s. 315-316), který tyto dva případy popisuje podrobněji. Prémie, které jsou vypláceny zaměstnanci pravidelně za určité již odbyté období a splnění očekávaného výkonu mají předem stanovená jasná kritéria pro udělení. Prémiový řád, je řád, kde najdeme všechny otázky týkající se právě kritérii pro vyplácení prémie a zpravidla bývá součástí kolektivní smlouvy organizace. Můžeme dostat také prémii kolektivní. U této prémie musí být již předem jasně stanovené podmínky pro rozdělení této prémie na všechny členy týmů spravedlivě. Kolektivní prémie zaměstnavatel zavede v případě, když chce, aby určití pracovníci vyvíjeli nátlak na své kolegy a tím podávali lepší výkony. Naopak odměny jednorázové také jim můžeme říkat odměna mimořádná nebo bonus, jsou poskytnuté za nějaký speciální a nadstandardní výkon při plnění stanovených pracovních úkolů. Tzv. bonus může mít i formu nepeněžní odměny jako např. kulturní akci apod. U nás se tato forma vyplácí pouze individuálně, ale v zahraničí tuto odměnu můžeme vidět i při odměňování týmové spolupráce.

### 2.2.2 Odměna za úsporu času

Tato odměna je vhodná především pro dělníky, kteří mají stanovenou určitou normu a oni odvedou dané množství práce za podstatně kratší dobu, než měli stanovenou. Koubek (2006, s. 315) rozlišuje tři typy systémů:

- První typ systému je, když má zaměstnanec stanovenou hodinou tarifní mzdu a z této hodinové tarifní mzdy je pevné procento jako odměna za úsporu času, kterou zaměstnanec dostává navíc pokaždé, když normu splní v kratším časovém rozsahu, než bylo stanoveno. Takovému systému se říká Halseyho prémiový systém.
- Další systém je tvořen tak, že odměna je vypočítána na základě času, který zaměstnanec uspořil. Je tedy přímo závislá na tom o kolik času pracovník stihl práci vykonat dříve. Tomuto modelu systému říkáme systém Rowanův.
- Nakonec je Bedauxův systém, který byl zřízen na základě normované jednotky měření nazývané také B. Odměna se dostává, pokud za dané stanovené období odpracujeme nad rámec normy nějaký počet jednotek měření B.

### 2.2.3 Osobní příplatek

Osobní příplatek neboli osobní ohodnocení je součástí pohyblivé složky mzdy tedy mzdy takové, kterou nemůžeme nárokovat. Osobní ohodnocení se poskytuje jako ohodnocení náročnosti práce. Dále musí zaměstnanec dlouhodobě odvádět kvalitní práci a dosahovat požadovaných výsledků. Z toho tedy vyplývá, že může být odebrán nebo snížen pouze za předpokladu, že zaměstnanec neodvádí kvalitní práci a jeho výkon se zhoršuje. Osobní příplatek se vypočítává daným procentem ze základního platu. Procento a maximální výše osobního ohodnocení bývá smluvně stanoveno (Koubek, 2009, s. 316). Tato forma odměny je velice individuální, protože můžeme hodnotit každého zaměstnance zvlášť, a to především podle jeho schopností pracovních tak i osobních vlastností, které při řešení pracovních problémů daný jednotlivec využívá (Hůla, 1996, s. 51).

Řezníček (2009, s. 332) popisuje, že to jaké osobní ohodnocení daný zaměstnanec za danou časovou jednotku dostane, záleží přímo jen na jeho přímém nadřazeném. Přímý nadřízený ohodnotí různá kritéria, která posuzují kvalitu a množství práce, jeho schopnosti či to, jak zaměstnanec jedná s ostatními.

### **2.2.4 Podíl na výsledcích hospodaření společnosti**

Tato odměna je charakteristická především pro podniky. Rozlišujeme v podstatě tři varianty, kde se tato odměna objevuje:

- podíl na zisku,
- podíl na výnosu např. obratu,
- podíl na výkonu např. objem výroby.

Nejčastější odměna je z podílu ze zisku, kde je přesně stanoveno procento ze zisku, které zaměstnanec dostane jako odměnu za odvedenou kvalitní práci. Odměna může být stanovena pro všechny stejně nebo se může lišit podle různých kritérií (např. podle pracovního zařazení nebo délky působení v organizaci), které jsou předem stanoveny (Koubek, 2006, s. 316).

### **2.2.5 Odměňování zlepšovacích návrhů**

Tato odměna je vyplácena zaměstnanci, který přišel s nějakým zlepšovacím návrhem a zvýšil tím zisk dané organizace. Zaměstnavatel tak odmění svého zaměstnance buď jednorázově, nebo opakovaně po určité předem stanovené období. Tato odměna vede k vyšší motivaci zaměstnance, protože si pak přijde jako větší součást společnosti. Dále podporuje komunikaci mezi zaměstnancem a vedením společnosti (Řezníček, 2009, s. 333).

### **2.2.6 Zaměstnanecké akcie**

Koubek (2006, s. 317) dále uvádí dodatkovou formu mzdy a to zaměstnanecké akcie. Některé akcie mohou být jen pro manažerské pozice, některé pak pro zaměstnance všechny. Většinou nastane doba, kdy organizace zaměstnancům nabízí své akcie za určitou cenu. Cena zaměstnanecké akcie závisí např. na době zaměstnání v organizaci, zisku nebo platu organizace.

### **2.2.7 Ostatní výplaty**

Do této oblasti, jako jsou ostatní výplaty, můžeme zařadit nejvíce známý tzv. 13. plat. Patří sem také příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, příspěvek na dovolenou nebo příspěvek vánoční. Když chceme přilákat nového zaměstnance, aby se ucházel o místo v naší společnosti tak nabídneme tzv. náborový příspěvek. Především v zahraničí tento příspěvek slouží k přilákání nedostatkových specialistů nebo skvělých zaměstnanců.

U nás až tak uváděný nebývá. Naopak při propouštění zaměstnance je mu vypláceno tzv. odstupné. Do ostatních výplat je zařazena také odměna za úsilí, které zaměstnanec vyvíjí k získání nějaké kvalifikace či vzdělání. Většina z těchto odměn, co jsou zde zmíněny jsou na hranicích mezi zaměstnaneckými výhodami a odměnami za práci (Koubek, 2006, s. 318).

### **2.2.8 Příplatky**

Příplatky ke mzdě se rozlišují dvěma způsoby a to na povinné a nepovinné. Povinné příplatky ke mzdě jsou takové příplatky, které jsou upraveny v zákoníku práce a zaměstnavatel je tedy povinen je vyplácet. Povinné příplatky jsou zejména příplatky za noční práci, příplatky za práci přes čas, příplatky za práci ve ztížených či zdraví škodlivých podmínkách a v neposlední řadě příplatek za práci v sobotu, neděli nebo ve svátek. Příplatky ke mzdě nepovinné jsou zcela na dané organizaci. Popřípadě jsou výsledkem vyjednávání s odbory a jsou zakotveny v kolektivní smlouvě. Mezi nepovinné příplatky se řadí např. příplatek na dopravu, ubytování nebo oděv (Koubek, 2006, s. 317). Armstrong (2007, s. 599) je s ním trochu v rozporu, protože on problematiku týkající se nepovinných příplatků má zařazenou pod kapitolou zaměstnaneckých výhod. Když se nad tím zamyslíme, tak příplatky, které jsou poskytovány nad rámec zákona organizací, můžeme usoudit, že organizace nabízí příplatky v rámci zaměstnaneckých výhod.

### **2.3 Zásluhové odměňování**

Podle Armstronga (2007, s. 579) je zásluhová odměna vyplácena buď jednotlivým zaměstnancům zvlášť, nebo jako pracovní skupině. Jedná se o odměnu v podobě peněz, která je vyplácena zaměstnancům, kteří mají určité schopnosti, dovednosti nebo jsou určitým přínosem pro organizaci. Může být vyplácena jednorázově nebo být přidávána ke mzdě základní. Koubek (2009, s. 312–314) tento druh odměňování zahrnuje do mzdových forem základních. Jsou to tedy mzdy za očekávané výsledky práce, mzdy za znalosti a dovednosti a mzdy za přínos.

- Mzdy za očekávané výsledky práce jsou jedny z nejméně známých forem mezd. Můžeme narazit i na název penzumové mzdy. Odměna je obdržena až poté, co vykonáme dohodnutý soubor prací nebo za předem dohodnutý výkon. Je to vázáno časovým úsekem, takže zaměstnanec se zaváže, že za určité období musí toto vykonat v odpovídajícím množství a kvalitě.

- Mzdy a platy za znalosti a dovednosti je nový druh způsobu odměňování. Zaměřuje se na to, jestli je zaměstnanec natolik schopný, výkonný a kvalifikovaný, že dokáže vykonávat různou práci na různých pracovních místech.
- Mzdy a platy za přínos, kde největší roli hraje ten přínos, jak vlastně zaměstnanec přispěje svými výsledky a schopnostmi organizaci do budoucnosti – budoucí úspěšnost firmy. Tato forma mzdy slouží také jako nástroj pro motivování zaměstnanců k výkonu, rozvoji schopností, ale je také dobrý pro získávání a stabilizaci vzdělaných a schopných zaměstnanců.

## 2.4 Nepeněžní formy odměn

Heller (2001, s. 61) popisuje, že odměnou může být i úspěch jako sám o sobě. Lidé, kteří jsou úspěšní, potřebují zároveň i uznání. Např. jen prosté slovo „děkuji“ může být pro zaměstnance plnohodnotnou odměnou, a to zaměstnavatele ani nic nestojí. Zaměstnanci příslušné organizace ocení i to, když je zaměstnavatel pozve na nějaké slavnostní či jiné akce. Každý zaměstnanec dostane rád i nějaký dárek nebo odměnu ve formě dnu volna. Tyto odměny zaměstnavatele stojí ve většině případů podstatně méně než odměny finanční.

### 2.4.1 Uznání

Může být formou ručně psaného dopisu, ale může být vysloveno i ústně např. formou "skvělá práce". Je to druh odměny, která je součástí dobré motivace zaměstnance k dalšímu pracovnímu výkonu. Někdy tento druh odměny nemusíme ihned na první pohled zpozorovat, ale stejně nás vnitřně stimuluje a motivuje k pracovnímu výkonu (Forsyth, 2009, s. 32).

Meier (2009, s. 82) uvádí, že zaměstnanci potřebují a chtějí slyšet od svých spolupracovníků a vedoucích uznání nebo ocenění za jejich provedenou práci. Nejlépe když je daný zaměstnanec chválený veřejně před ostatními kolegy. To má pak tento druh odměny ještě větší motivační účinek.

Bělohlávek (2008, s. 49) popisuje šest zásad, jak můžeme dosáhnout toho, aby pochvala byla pro zaměstnance motivující:

1. Pochvala musí být konkrétní.
2. Pochvala musí být adresována konkrétnímu zaměstnanci.

3. Pochvalu se musí říct vždy v pravý čas. Pokud je vyslovena pozdě, není pro zaměstnance již už tolik motivující.
4. Pokud chceme pochvalu motivujícího charakteru, měla by být vyslovena veřejně.
5. Pochvala by měla být neformálního charakteru.
6. Vedoucí zaměstnanec by měl být připraven chválit zaměstnance i za práce, které dříve brali jako samozřejmé.

### **2.4.2 Dary**

Tento druh odměny je okamžitě a krátkodobě stimulující na druhou stranu však nejsou doporučené a vhodné pro motivování zaměstnanců dlouhodobě. Může to být např. mobilní telefon, vůz nebo osobní počítač či notebook.

### **2.4.3 Zvláštní akce**

Zvláštní akcí se rozumí různé výlety, recepce, návštěvy divadla nebo firemní večírky apod. Tento druh odměny slouží taky k vytváření lepší firemní kultury. Mohou se zde setkat nadřízený s podřízenými v neformální rovině. Je to takový druh odpočinku.

### **2.4.4 Odborná školení**

Většinou to jsou různé kurzy ať už v rámci podniku nebo i mimo podnik. Tento druh odměny je velice perspektivní, jak pro zaměstnance, tak může být i pro zaměstnavatele. Zvyšujeme hodnotu zaměstnanců, protože zaměstnanci jsou tímto více kvalifikováni.

### **2.4.5 Vybavení**

Podobné jako dary, až na to, že vybavení zůstává stále majetkem firmy, přičemž dary se stanou majetkem zaměstnance. Slouží především k lepšímu výkonu zaměstnance neboli k jeho motivaci. Musíme zajistit, aby vybavení bylo maximálně využito. Příkladem je služební auto (Heller, 2001, s. 61).

### **2.4.6 Samostatný rozvoj**

Tím se myslí ve formě určitého druhu vzdělávání, které zaměstnavatel svým zaměstnancům nabízí. Zaměstnanec je poté mnohem spokojenější, protože dochází k rozvoji jeho odborných znalostí a dovedností. Z toho vyplývá, že dojde i k zlepšení svých pracovních výkonů. Proto tento typ odměny je pro pracovníka vysoce motivující, protože nedojde



k tomu, že bude za ostatními zaostávat a nepodávat tak i dostatečný a kvalitní pracovní výkon (Nelson, 2000, s. 203).

### 3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody můžeme slyšet i pod názvem požitky. Takový druh odměny dostáváme jen za to, že pro podnik pracujeme. Tento druh odměny není vázaný na výkonnosti zaměstnance. Občas se přihlíží na to, jakou pozici zaměstnanec zastává v organizaci. Zaměstnanecké výhody jsou různé a mají i různý charakter. To znamená, že některé výhody zaměstnanec musí přijmout povinně některé naopak ne. Některé jsou placené celé organizaci a na některé si zaměstnanec jen přispívá. Pokud nás zajímá to, které výhody mají největší dopad na motivaci zaměstnanců, tak bychom se měli o tomto značně informovat, zda určité druhy výhod zaměstnance motivují a které naopak ne. Zaměstnaneckých výhod je celá řada a lze je rozřazovat různým způsobem.

Na příklad v USA podle Thomsena se výhody řadí do pěti skupin. První skupina je zaměřená na zákony a předpisy, to znamená, že zaměstnavatel přispívá na sociální zabezpečení či nemocenské zabezpečení. Druhá skupina se týká důchodů jednotlivců. Třetí pak zaměstnanecká pojištění, když organizace přispívá třeba na úrazové či životní pojištění. Čtvrtá se zabývá placenou dovolenou, nebo když nám proplácí svátky nebo přestávky v práci. A poslední skupina tedy pátá, se týká bezplatného stravování, zaměstnaneckých slev na služby a výrobky, které vyrábí, auto propůjčené zaměstnanci k dispozici či telefon apod.

Do skupin tří to řadíme v Evropě a to, že jako skupina první jsou sociální věci, jako různá pojištění, důchody, půjčky aj. Další skupinou jsou výhody úzce spjaté s prací, jako stravování, slevy na produkty, vzdělávání placené podnikem. Třetí skupina je o tom, jaké máme postavení v organizaci. Do této skupiny pak řadíme nároky na oblečení a jiné investice, které souvisí s reprezentováním firmy, ale může to být na určité pozici i bezplatné bydlení (Koubek, 2009, s. 319–321).

Armstrong (2007, s. 595) uvádí členění do následujících kategorií:

- penzijní systémy,
- osobní jistoty,
- finanční výpomoc,
- osobní potřeby,
- podnikové automobily a pohonné hmoty,
- jiné výhody,

- nehmotné výhody.

Penzijní systémy mají vysoký motivující charakter a zaměstnanec zde může vidět, že organizace o něj pečuje z dlouhodobého hlediska do budoucna. Proto se tyto benefity považují za jedny z nejdůležitějších. Osobní jistoty jsou většinou podávány v nějaké formě pojištění např. životní, zdravotní, úrazové pojištění apod. Finanční výpomocí můžeme rozumět to, že nám zaměstnavatel poskytne půjčku nebo nějakou finanční výpomoc v určité životní situaci, jako je třeba stavba domu. Mezi osobní potřeby se zařazují např. dovolená na zotavenou, péče o děti, finanční poradenství a jiné. Podnikové automobily a pohonné hmoty jsou zaměstnanecká výhoda, která je pořád v kurzu i přesto, že osobní automobily jsou dnes již mnohem více zdaňovány. Mezi jiné výhody se řadí výhody, které se podepisují na životní úroveň zaměstnanců jako dotované stravování, proplacení účtů za telefon či kreditní karty. Jako nehmotné výhody se označují třeba lokalita, kde se organizace nachází.

V poslední době začal být dost oblíbený tzv. cafetéria systém. Koubek (2009, s. 321) popisuje, že každý zaměstnanec má odlišné preference. Je to volitelný systém, kde si každý zaměstnanec vybere dle svých potřeb a zájmů to, co ho nejvíce zajímá. S tímto tvrzením souhlasí i Šikýř (2016, s. 135) a dále popisuje, že v dnešní době se tento systém používá buď částečně, nebo úplně. Když je použit tento volitelný systém částečně znamená to, že poskytuje i některé zaměstnanecké benefity plošně a to můžou být právě např. stravenky, placené dny nemoci, penzijní připojištění apod. Každý zaměstnanec má danou nějakou částku zpravidla na rok, kterou může tímto způsobem vyčerpat výběrem nějaké výhody z předem stanovené nabídky.

## 4 Motivace

Jedna z nejlepších věcí, co se může stát je to, že práce je pro zaměstnance sama o sobě motivátorem. Je to celkem logické, pokud je zaměstnanec spokojen se svou prací tak ji bude vykonávat, co nejlépe a nejefektivněji (Koubek, 2009, s. 59).

V minulosti byla motivace brána jen jednostranně (směrem dolů) a to znamená, že podřízený je motivován nadřízeným. Takové vymezení ale už není. Pokud máme dobře řízenou organizaci tak tady funguje právě to, že podřízený naopak motivuje nadřízeného v jistém smyslu. Je tedy dobré podporovat a povzbuzovat kolegy. Tímto se pak vytvoří i dobré pracovní klima (Heller, 2001, s. 7).

Termín motivace je odvozeno od slova motiv, toto slovo je od latinského slova *mo-vere*, a to v překladu znamená pohybovat se. Motiv je to, co nás tzv. rozpohybuje. V podstatě to je to, co nás žene dopředu a tím mohou být různé potřeby, emoce či touhy a to nás uvede právě do pohybu, že jednáme tak, jak jednáme.

S motivací úzce souvisí stimuly, toto slovo také pochází z latinského stimulus a to znamená pobídnutí. Stimuly můžeme rozdělit na pozitivní, což je v případě určité odměny a negativní, jako například sankce. Dále mohou být hmotné a nehmotné. Nehmotným rozumíme to, že nás třeba někdo podpoří, povzbudí, pochválí, ale i naopak nám třeba někdo něco vyčte.

Motivy budeme tímto definovat něco jako vnitřní podněty, které se objevují u každého jednotlivce bez přičinění druhého. Může to být například druh potřeby, že chce být dotyčný respektován. Stimuly na druhou stranu budeme mít jako podněty vnější, tím chápeme to, že stimuly rozvíjejí a aktivují motivy vnitřní. Nejjednodušším příkladem v tomto případě je třeba finanční odměna (Hospodářová, 2008, s. 99–101).

### 4.1 McGregorova teorie X a Y

Tato teorie je definována na základě lidského chování a přístupu k životu do dvou směrů. První z nich je teorie X ta nám říká o tom, že lidé jsou líní a v podstatě nechtějí pracovat, nechtějí mít vlastně žádnou zodpovědnost. Takové lidi musíme často k práci přemlouvat a nutit. Většinou jsou donuceni příslibem odměnou za práci. Teorie Y je o úplném opaku. Tím pádem to znamená, že lidé jsou nadšeni z toho, že mohou pracovat,

pracují rádi a do práce se zároveň těší. Jsou to lidé, kteří mají rádi úspěch (Forsyth, 2009, s. 16–17).

## 4.2 Maslowova hierarchická teorie potřeb

Tato teorie pana Maslowova říká, že lidské potřeby jsou uspokojovány postupně. Musíme nejprve uspokojit potřeby základní, a pokud jsou tyto potřeby uspokojeny, mohou být i další potřeby uspokojeny.

Jako potřebami základními jsou potřeby fyziologické. To jsou takové potřeby, jako, že jedinec musí jíst a pít, mít nějaké přístřeší a odpočinek. Z tohoto vyplývá, že člověk si musí vydělat tolik peněz, aby uspokojil tyto základní potřeby. Další pak v pyramidě je potřeba bezpečí a ochrany. Tím se rozumí, že člověk má jistotu práce, což v dnešní době není tolik zaručené jako kdysi. Zahrnuje se do toho i zdraví jedince, také se tím rozumí, že zaměstnavatel zajistí zaměstnanci zdravotní péči. Jako další jsou potřeby sociální. To je bráné, že prostředí sociální je v tomto případě bráno jako prostředí pracovní. Souvisí to s možností práce v týmech. Pro lidi je toto důležité, že mají osobní kontakt s ostatními, protože pak splňují důležitou roli i v jejich osobním životě ne jenom pracovním. Další žebříček máme tzv. potřebu uznání. To znamená, že každý občan potřebuje, aby ho ostatní uznávali za to, co dělá a co dokázal. Jako takový poslední žebříček je seberealizace. To je, že člověk nějakým způsobem vytváří své sebevědomí a sebeuspokojování každý člověk to samozřejmě dělá jiným způsobem. Je to jistým způsobem realizace svých vlastních možností, aby člověk měl lepší budoucnost, a proto bude realizovat svůj potenciál, a to ho udělá šťastným.

Lidská motivace může být uspokojena pouze v případě, když je dodrženo hierarchické uspořádání to je u této teorie to nejpodstatnější. Uspokojování různých potřeb musí jít v pyramidě od spodu nahoru. Když je uspokojena potřeba nejnižšího charakteru tak se v pyramidě můžeme posunout dál. Jedině tímto způsobem bude motivace efektivní.

V pracovní sféře je názorný třeba příklad toho že nesmí být vedena motivace pouze na jedné úrovni. Musí být vždy uspokojeny, jak už sem zde zmínila potřeby na úrovni nižší. Nemůže našim lidem tedy vnucovat, že práce je pro ně to hlavní uspokojení, když zaměstnanec zrovna přemýšlí nad tím, že malá odměna za práci mu neuskuteční dovolit potřeby základní (Forsyth, 2009, s. 17–18).

### 4.3 Dvoufaktorová teorie Herzbergera

Tato teorie vyplívá ze dvou zkoumaných příčin, a to je nespokojenost a spokojenost s prací. Teorie říká, že spokojenost a nespokojenost nejsou k sobě jistými protiklady, ale různé faktory, které se dělí do dvou skupin. A tyto faktory směřují buď k spokojenosti či naopak (Koubek, 2009, s. 59).

Nejprve máme tzv. motivátory (vnitřní faktory), to jsou faktory, které přispívají nejvíce ke spokojenosti zaměstnance. Na druhou stranu se pan Herzberger pokusil nalézt i faktory opačné, kteří naopak ovlivňují nespokojenost zaměstnance a takové faktory nazval jako hygienické (vnější faktory) (Hospodářová, 2008, s. 104).

Heller (2001, s. 10–11) popisuje, že motivátory jsou např. úspěch, to pro člověka znamená, zvláště když splní pracovní cíle nebo je dokonce přesáhne. Spadá mezi základní stimul lidí, protože každý člověk se snaží dostat výš a dál než je po něm požadováno. Uznání je dalším motivátorem, a to proto, že každého člověka motivuje, když je pochválen ze strany nadřízených. Uznání se bere dokonce i jako odměna samotná. Dále zájem o práci, z důvodu toho, že motivuje jak jednotlivce, tak určité skupiny. Když budeme dělat práci, která je pro nás nezajímavá tak nás nebude ani motivovat. Odpovědnost patří také do motivátorů. Jednotlivci imponuje, když má možnost ukázat jakou má pravomoc. Jako poslední motivátor je postup. Zaměstnanec musí mít možnost povýšení nebo jakýkoliv druh pracovního růstu, aby mohl být motivován k lepšímu provedení jeho úkolů a práce jako takové.

Hygienické faktory je v první řadě plat, ale také různé příplatky, bonusy, služební auto apod. Dále pracovní podmínky, tím se rozumí pracovní doba, různá vybavení či pracovní pomůcky nebo také uspořádání pracovního místa. Politika společnosti do sebe zahrnuje různé předpisy a pravidla, podle kterých se řídí zaměstnanci i zaměstnavatel sám. Jako další je postavení, tím se rozumí, jaké pracovní postavení zaměstnanec vykonává a zda je to spojené s autoritou či různými vztahy. Jistota v zaměstnání je další vnější faktor, znamená to, jakou má zaměstnanec důvěru v organizaci. Dále pravomoci a samostatnost, tady jde o to, v jakém rozsahu zaměstnanec práci vykonává. Jako poslední faktory jsou pracovní a osobní život. Zaměřuje se na to, na kolik člověka práce svazuje.

## 4.4 Teorie očekávání (V. H. Vrooma)

Od těch předešlých teorií se tato zabývá procesem očekávání. Jde tady o vztah mezi úsilím a tím očekáváním. Znamená to tedy to, že člověk vynaloží určité úsilí, aby splnil určité úkoly a jeho očekáváním je to, že za toto plnění se mu dostane skutečné odměny. Funguje to však pouze tehdy pokud je to spolu úzce propojené. To znamená, že výše hodnoty musí být adekvátní vynaloženému úsilí. Většinou to funguje tam, kde je výše odměny závislá na výši produkce.

Jako takový opačný příklad, kde tady tato teorie fungovat nebude je, když nějaký nadřízený nastaví plán na příští rok, který se zdá již na první pohled nesplnitelný. Zvlášť tehdy, kdy je plán ovlivněn různými situacemi, které zaměstnanec není schopen odvrátit. Tím pádem budou takový pracovníci spíše demotivovaní, než motivovaní. Tím pádem nadřízený by si měl nejprve zjistit, jaké výsledky zaměstnanců oceňují, dále si určit výši výkonu zaměstnance, aby bylo zřejmé, jak spolu souvisí výkon, úsilí a ty výsledky, které zaměstnanec očekává (Hospodářová, 2008, s. 105).

## 4.5 Teorie pozitivního posílení (Skinner)

Tato teorie se rozděluje do čtyř různých tzv. postupů motivace. Jako první Skinner rozlišuje motivaci pozitivní. To znamená, že člověk vědomě či podvědomě se nějakým způsobem chová samozřejmě kladně. Tím pádem se jeho chování opakuje a jde o nejvíce doporučovaný postup motivace. Druhý postup je založen na negativní motivaci. To znamená, že v minulosti se zaměstnanec dopustil určité chyby ve svém jednání a chování, za které byl nějakým způsobem sankcionován. Z toho vyplývá, že zaměstnanec se má takovému chování vyvarovat. Další postup je útlum určité aktivity. To znamená, že zaměstnancova přílišná aktivita vede spíše ke škodám než naopak k úspěšným cílům. A jako poslední postup je tzv. negativní trestání. Důležité je uvědomit si předem zda se chování zaměstnance změnilo k lepšímu, aby ho to nepodnítilo ještě k horším výkonům. Je důležité tedy určit výši a míru potrestání, aby bylo adekvátní situaci (Vodáček a Vodáčková, 2001, s. 173–175).

# **PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5 Charakteristika organizace

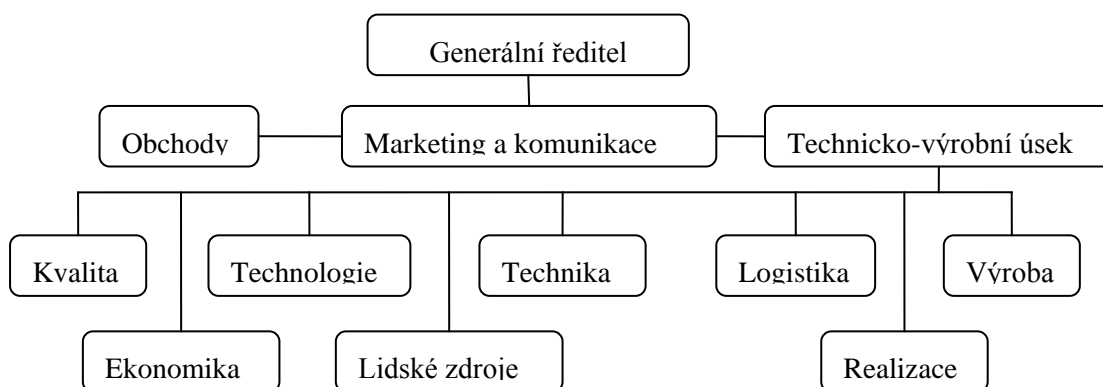
Pro praktickou část bakalářské práce byla vybrána organizace, která si nepřála být jmenována, a proto je použit smyšlený název Strojírenství CZ. Všechny informace, které jsou dále uvedeny, jsou z webových stránek společnosti a kolektivní smlouvy, která zároveň obsahuje i mzdový předpis.

### 5.1 Profil organizace

Organizace Strojírenství CZ je česká akciová společnost, která se proslavila po celém světě v oblasti strojírenství, z jejich výrobky, se setkává denně každý z nás. Tato strojírenská společnost v současnosti zaměstnává přes pět tisíc lidí po celé České republice. Vedle mateřské společnosti sídlící v České republice má Strojírenství CZ i několik dceřiných společností po celém světě. Strojírenství CZ je natolik jedinečná že, dostává zakázky od různých metropolí z celého světa. Tato společnost na území České republiky působí již více než sto let, což si myslím, že je vzhledem k dnešní době pozoruhodné. (Zdroj: webové stránky organizace Strojírenství CZ)

### 5.2 Organizační struktura

Na obrázku 1 je znázorněna zjednodušená organizační struktura společnosti. Strojírenství CZ používá funkční organizační strukturu v čele s generálním ředitelem. Nejrozvětvenější zde máme technicko-výrobní úsek, což je logické, protože se jedná o organizaci zaměřenou na strojírenskou výrobu.



Obrázek 1: Zjednodušená organizační struktura

Zdroj: autorka podle organizační struktury společnosti Strojírenství CZ

## 6 Systém odměňování v organizaci

Druh práce v organizaci se sjednává mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem v pracovní smlouvě. O mzdovém zařazení zaměstnance do jednotlivých tarifních tříd rozhoduje organizace po posouzení schopností, dovedností, zkušeností a kvalifikace zaměstnance. V Strojírenství CZ se zaměstnanci dělí na dělníky a technickohospodářské zaměstnance.

### 6.1 Tarifní mzda

Mzdové ohodnocení na základě tarifní třídy se týká pracovníků, kteří jsou v organizaci zařazeni jako dělníci.

Tabulka 1: Tarifní třídy

Tarifní třída	Dělnické kategorie měsíční tarif
1	9 950
2	10 100
3	10 200
4	10 300
5	10 900
6	12 000
7	13 500
8	15 650
9	18 500

Zdroj: Kolektivní smlouva společnosti Strojírenství CZ

Tarifní mzda v Strojírenství CZ se skládá ze tří složek:

- Mzdový tarif, což je měsíční částka v Kč, která odpovídá zařazení zaměstnance do příslušné tarifní třídy. Tarifní třídy můžete vidět v Tabulce č. 1, kde jsou jednotlivé tarifní třídy a jejich peněžní výše.
- Diferenciační příplatek, který se přiděluje zaměstnancům na základě zhodnocení jejich odborných předpokladů, osobních schopností a dlouhodobě dosahovaných pracovních výsledků.

- Výkonnostní odměna, která se poskytuje za výsledky práce na základě plnění ukazatelů nebo úkolů vyjádřených množstvím, kvalitou, hospodárností a efektivností práce.

Zaměstnanci technickohospodářští mají smluvní mzdu, která se sjedná mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem písemně. Stanoví se tak pevná a variabilní složka mzdy, včetně výkonnostní odměny.

## **6.2 Příplatky ke mzdě, odměny a náhrady mzdy**

### **Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí**

Ztížené pracovní prostředí podle § 117 zákoníku práce je prostředí, které je pro výkon práce spojené s mimořádnými obtížemi. Zaměstnanci, kteří pracují v takovém prostředí, kde je překročen přípustný limit podle § 6 nařízení vlády č. 567/ 2006 Sb., v platném znění, příplatek ke mzdě ve výši 10 % ze základní sazby minimální mzdy za hodinu práce za každý ztěžující vliv, který dosahuje intenzity odůvodňující zařazení práce do 4. kategorie. Strojírenství CZ má tyto práce ve ztíženém pracovním prostředí uvedené přesně v kolektivní smlouvě organizace.

### **Příplatek za práci v noci**

Práce v noci, která je konaná v hodinách od 22:00 do 6:00 Strojírenství CZ poskytuje zaměstnanci příplatek ke mzdě ve výši 10 % průměrného výdělku, minimálně však 12,- Kč za hodinu vykonané práce v noci.

### **Příplatek za práci o sobotách a nedělích**

Tento příplatek ke mzdě se vyplácí zaměstnanci ve výši 35 % průměrného výdělku. Pokud se jedná o to, že zaměstnanec vykonává práci přesčas je vypláceno pouze 10 % průměrného výdělku, a to spolu s příplatkem za práci přesčas. Příplatek za práci o sobotách a nedělích se také vyplácí i takovým zaměstnancům, kterému bylo za práci v sobotu nebo v neděli poskytnuto náhradní volno.

### **Příplatek za práci v nepřetržitém pracovním režimu**

V rámci nepřetržitého pracovního režimu se zaměstnanci za každou odpracovanou hodinu přiděluje navíc příplatek ve výši 11,- Kč.

### **Mimořádné odměny**

Tento druh odměny slouží ke stimulaci zaměstnanců, kteří dostanou mimořádný nárazový či nepředvídatelný úkol, který má krátkodobý charakter. Odměna se vyplácí za dobré výsledky splnění tohoto nepředvídatelného mimořádného úkolu.

### **Mzda a náhrada mzdy za svátek**

Pokud zaměstnanec pracuje ve svátek tak mu po tu dobu nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek bude uděleno náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Samozřejmě mu přísluší i dosažená mzda za práci ve svátek. Poté když bude čerpat náhradní volno tak mu bude vyplacena náhradní mzda ve výši průměrného výdělku. Příplatek ke mzdě ve výši 100% průměrného výdělku připadne zaměstnanci tehdy, pokud mu nebylo za práci ve svátek poskytnuto náhradní volno. Dále zaměstnanci, kteří nepracovali ve svátek z důvodu, že svátek připadl na jejich obvyklý pracovní den, bude vyplacena zaměstnanci také náhrada mzdy ve výši průměrného pracovního výdělku nebo jeho části za mzdu nebo část mzdy, která mu ušla v důsledku svátku. Tato náhrada mzdy přísluší také zaměstnanci za den, který dostal za práci ve svátek náhradní volno.

### **Odměna za pracovní pohotovost**

Odměna za pracovní pohotovost je vyplácena zaměstnanci tehdy, pokud se tak se zaměstnavatelem předem dohodne, že bude i mimo svojí pracovní dobu připraven, že může být povolán na pracoviště. V tomto případě bude danému zaměstnanci vyplacena odměna ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku zaměstnance za každou hodinu, kdy je v pohotovosti. Pokud se stane, že je povolán tak mu je vyplácena za práci mzda a už nemá nárok na odměnu za pohotovost. Pracovní pohotovostí se rozumí doba, kdy už není zaměstnanec v práci ve své pravidelné pracovní době. Je to doba, kdy zaměstnanec musí být připraven k případnému výkonu nezbytně naléhavých nárazových a nepředvídatelných prací.

## **6.3 Zaměstnanecké výhody**

### **Odstupné**

Jedná se o odstupné, které je vypláceno zaměstnanci nad rámec zákonného odstupného při rozvázání pracovního poměru z důvodů uvedených v § 52 písm. a), b), c), d), e) zákoníku práce dohodou vypláceno další odstupné ve výši jednonásobku průměrného mē-

síčního výdělku zaměstnance. Dále také dalšího jednonásobku průměrného měsíčního výdělku zaměstnance, pokud pracuje u organizace déle než 10 let. Nakonec může být vyplácen další dvojnásobek průměrného měsíčního výdělku zaměstnance, a to v případě, že zaměstnanec, se kterým je pracovní vztah rozvázný má méně než pět let a více, jak 3 roky do data vzniku nároku na starobní důchod.

### **Dovolená**

Společnost Strojírenství CZ nabízí svým zaměstnancům jeden týden dovolené nad rámec stanovený zákoníkem práce. To znamená, že délka dovolené za kalendářní rok u společnosti činí pět týdnů.

### **Pracovní volno**

Pokud zaměstnanec pečuje o dítě, které nedosáhlo věku 15 let tak zaměstnavatel poskytne v kalendářním roce dva týdny pracovního volna bez náhrady mzdy k péči o dítě v době školních prázdnin, ale je tu podmínka, že tomu nesmí bránit provozní důvody. Po dobu tohoto pracovního volna platí organizace za tohoto zaměstnance zdravotní pojištění.

Další pracovní volno poskytne Strojírenství CZ svému zaměstnanci, pokud dojde k jeho přestěhování nejvýše jednou za kalendářní rok bez ohledu na počet stěhování během roku. Toto pracovní volno je s náhradou mzdy za ten jeden konkrétní den, který využil k svému stěhování bez ohledu, kam k přestěhování došlo.

### **Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění nebo doplňkové penzijní spoření**

Strojírenství CZ bude vyplácet zaměstnanci příspěvek ve výši 500,- Kč měsíčně na životní pojištění nebo penzijní připojištění, pokud zaměstnanec o tento příspěvek tedy žádá.

### **Stravování**

Strojírenství CZ poskytuje svým zaměstnancům stravenku ve výši 70,- Kč, ze které si zaměstnanec hradí částku odpovídající 45 % hodnoty stravenky. Pokud zaměstnanec odpracuje více, jak 9 hodin má nárok na další stravenku ve stejné výši.

### **Sociální výpomoc**

Pokud dojde k úmrtí zaměstnance tak po rozhodnutí zaměstnavatele je možné poskytnout pozůstalým sociální výpomoc, a to až do výše 20 000,- Kč.

Sociální výpomoc může být poskytnuta ve stejné výši i v případech, kdy se zaměstnanci dostanou do mimořádných závažných finančních situací v důsledku nepředvídatelné situace jako například požár, povodně nebo vichřice.

### **Ostatní sociální služby**

Tím se rozumí to, že zaměstnavatel umožní prodej nadbytečného a nepotřebného materiálu a výrobků svým zaměstnancům za výhodné ceny. Nebo umožní pronájem zařízení a pomůcek za výhodné ceny.

### **Lékařská prohlídka**

Strojírenství CZ hradí náklady spojené se vstupní lékařskou prohlídkou a to v případě, že uchazeč do výkonu práce nastoupí.

### **Odměny při významných životních výročích a skončení pracovního poměru**

Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci odměnu při dovršení věku 50 let, pokud pracuje v organizaci Strojírenství CZ od 15 do 25 let jednorázovou odměnu ve výši 5000 Kč. Pokud zaměstnanec pracuje u organizace déle, jak 25 let dostane jednorázovou odměnu ve výši 10 000 Kč.

Odměna při skončení pracovního poměru v souvislosti s prvním odchodem do důchodu se tato odměna dává ve výši 40 000 Kč, pokud zaměstnanec v organizaci odpracoval více jak 15 let.

### **Flexi pass**

Je forma zaměstnanecké výhody, která je vyplácena jak zaměstnancům ze skupiny technickohospodářští tak i zaměstnancům na pozici dělníka, a to v případě, že nejsou v daném měsíci nemocní nebo nemají promeškáno návštěvami u lékařů více jak 4 hodiny ze své pracovní doby měsíčně. Organizace odměňuje své zaměstnance tak, že jim ve výši 500,- Kč vyplatí v podobě právě Flexi passů. Snaží se tímto zajistit to, aby zaměstnanci měli, co nejmenší absenci v práci. Pro mnohé zaměstnance to může být podstatný motivující faktor. Tyto Flexi passy se dají využít totiž i na kulturní akce nebo s tím zaměstnanec může zaplatit i např. v lékárně.

### **Vzdělávací akce**

Zaměstnanci mají možnost i různých školení. Zaměstnanci, kteří pracují v organizaci jako dělníci, tak mají většinou potřebná školení k výkonu práce, jako školení obsluhy

různých strojů na kterých by měli umět pracovat apod. Naopak skupina technickohospodářských zaměstnanců má na výběr různé vzdělávací akce, co si mohou sami vybrat z určité nabídky, co je zrovna zajímavá. Většinou jsou to akce, které jsou zaměřené na sebe rozvoj nebo vzdělávání lidí. Taková školení mohou mít až 3x do roka.

### **Odměna za doporučení**

Organizace Strojírenství CZ nabízí také tak zvanou odměnu za doporučení. To znamená, že pracovník, který doporučí kandidáta na nějakou pozici v podobě předání nebo zasláním životopisu svému nadřízenému dostane za určitých podmínek odměnu za doporučení. Odměna je rozdělená do takových tří sekcí a to:

- odměna při nástupu,
- odměna po uplynutí zkušební doby = 3 měsíce,
- odměna po uplynutí 6 měsíců.

Výše odměny se odvíjí podle pozice, na kterou kandidáta doporučujeme. Odměna při nástupu se pohybuje v rozmezí 500–2 000 Kč. Dále odměna po uplynutí zkušební doby se pohybuje od 3 000–6 000 Kč. Nakonec odměna po uplynutí 6 měsíců je od 4 000–10 000 Kč. Když tedy potencionální kandidát poté, co ho náš zaměstnanec doporučí a vydrží přes půl roku v organizaci tak si po sečtení všech třech sum může zaměstnanec přijít na celkem slušnou odměnu za doporučení. Myslím si, že tímto způsobem si organizace šetří peníze i čas s hledáním nových lidí a motivuje zaměstnance k tomu, aby měli zájem se podílet na budování týmu v organizaci a doporučovat vzdělané lidi v oboru na neobsazené pozice.

### **Ostatní zaměstnanecké výhody**

Jako další zaměstnanecké výhody jsou především u zaměstnanců, kterým se říká, technickohospodářští. Takové výhody jsou například užívání osobního mobilního telefonu i v soukromém životě. Další je třeba využívání pracovního notebooku nebo osobního automobilu. U těchto pracovníků záleží hodně samozřejmě na pracovním zařazení v hierarchii organizace. Podle "důležitosti" zaměstnanec si může vybrat z konkrétní nabídky třeba právě mobilní telefon, který následně může užívat nepřetržitě. Je logické, že zaměstnanci, kteří pracují, jako dělníci v provozu nepotřebují takové aparáty, proto jim nejsou ani nabízeny.

## 7 Empirické šetření

Pro empirické šetření byla vybrána metoda dotazníkového šetření, protože zaměstnanci tímto způsobem odpovídají pravdivěji. Další důvod je, že je to pro ně snazší a mnohem rychlejší a je možné se zeptat více zaměstnanců v organizaci. Dotazníkové šetření mělo za úkol analyzovat systém odměňování v organizaci, a to z pohledu zaměstnanců. Dotazník byl rozeslán, jak mezi zaměstnance, kteří spadají do nějaké tarifní třídy, tak i zaměstnance, kteří jsou zaměstnáni v sekci technickohospodářských. Dále bylo zkoumáno, jak jsou zaměstnanci motivováni systémem odměňování a jestli jsou celkově s výší své odměny spokojeni.

Byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

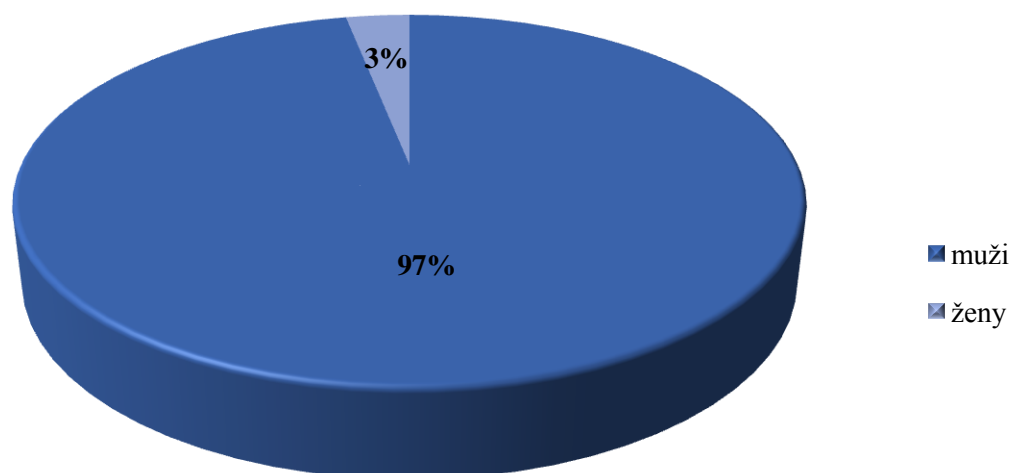
- Jsou zaměstnanci v organizaci spokojeni se svojí celkovou výší své odměny?
- Je podle zaměstnanců výše odměny spravedlivá?
- Je pro zaměstnance nejvíce motivující finanční výše jejich odměny?
- Umí si organizace udržet své zaměstnance?

Dotazník zahrnoval 14 otázek, z toho 3 otázky byly zaměřeny na pohlaví, věk a vzdělání. Ostatní otázky byly zaměřeny na systém odměňování v organizaci, délku pracovního poměru v organizaci a jejich motivace k dalšímu výkonu práce. Dotazník byl rozeslán mezi zaměstnance na pražské pobočce organizace Strojírenství CZ. Na dotazník odpovědělo celkem 64 respondentů ze 70 oslovených. Na základě výsledků, jsou navrženy možnosti zlepšení současného systému odměňování v organizaci Strojírenství CZ. Dotazník je uveden v příloze bakalářské práce.

### 7.1 Charakteristika respondentů

Dotazník vyplnilo 62 (97 %) mužů a pouze 2 (3 %) ženy. Tento výsledek nebyl překvapením, jelikož se jedná o organizaci, která se zabývá strojírenskou výrobou. Je logické, že na pozici dělníků budou obsazeny především muži, protože práce bývá většinou fyzicky náročná a mnoho žen by jí nevládlo. Není se tedy čemu divit, když 2 ženy, které odpověděly na dotazník, byli ze sekce administrativních zaměstnanců.





Graf 1: Počet mužů a žen v organizaci  
Zdroj: Autorka

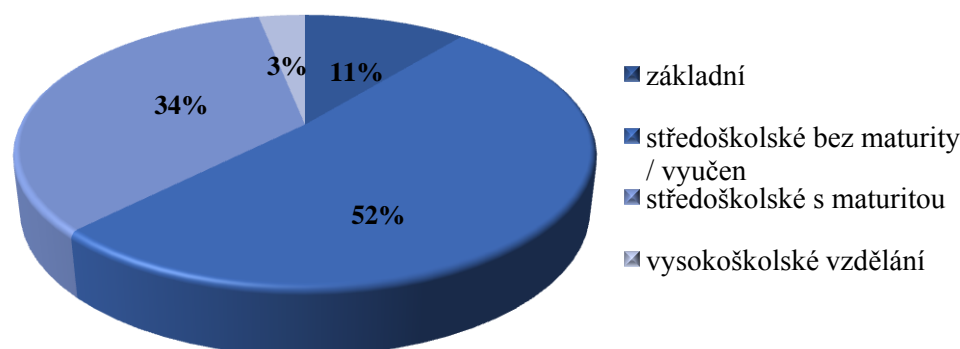
Další otázka byla zaměřená na věk respondentů. Docela mě překvapilo, že ve věku 18–35 let odpovědělo pouze 8 (12 %) respondentů z celkových 64 zaměstnanců. Myslím si, že by organizace měla přemýšlet o nabírání mladších zaměstnanců. Jak můžeme vidět z výsledků, tak v rozmezí 56–65 let odpovědělo 19 (30 %) respondentů a ve věku 46–55 let odpovědělo 18 (28 %) respondentů. Z toho vyplývá, že v organizaci je 58 % respondentů, kteří jsou ve věku nad 46 let, proto by měla organizace kolektiv trochu omladit hlavně z důvodu sociálního začleňování mladších jedinců, které organizace přijme. Zde může dojít k rozdělení pracovního kolektivu na skupinky, které budou rozděleny podle věkové kategorie. Mohlo by dojít k „válce“ mezi generacemi.

Tabulka 2: Rozložení zaměstnanců podle věku

18–25 let	2 (3 %)
26–35 let	6 (9 %)
36–45 let	19 (30 %)
46–55 let	18 (28 %)
56–65 let	19 (30 %)

Zdroj: Autorka

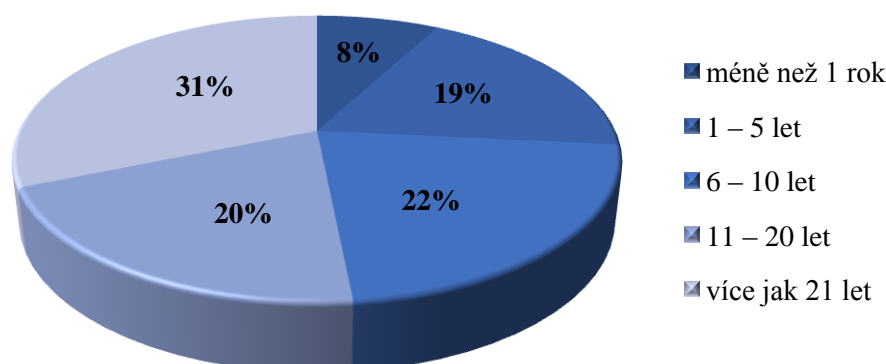
Z grafu 2 je vidět zkoumanou skupinu z hlediska jejich dosaženého vzdělání. Není překvapující, že více, jak polovina a to 33 (52 %) respondentů je pouze vyučeno. Opět je to logické z důvodu, že se jedná převážně o dělnické práce. Pouze 2 (3 %) respondenti jsou vysokoškolsky vzdělání a v tomto případě se jednalo o zaměstnance administrativní.



Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců  
Zdroj: Autorka

## 7.2 Výsledky dotazníkového šetření

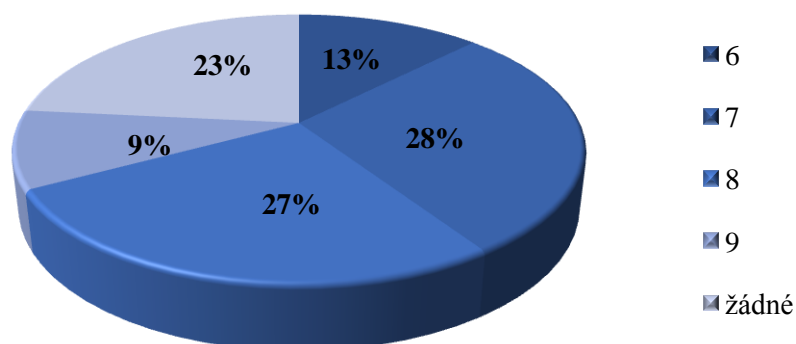
### Otázka 1: Jak dlouho již v organizaci pracujete?



Graf 3: Délka pracovního poměru v organizaci  
Zdroj: Autorka

V grafu 3 můžeme vidět délku pracovního poměru v organizaci, kde 20 (31 %) respondentů je v organizaci déle jak 21 let. Dále graf znázorňuje, že nejméně zaměstnanců pracuje v organizaci méně než 1 rok a to 5 (8 %) respondentů. Z toho vyplývá, že organizace má nízkou fluktuaci zaměstnanců. Mohli bychom tedy již teď předpokládat, že jsou zaměstnanci u organizace spokojeni, a proto nemají důvod ze společnosti odcházet.

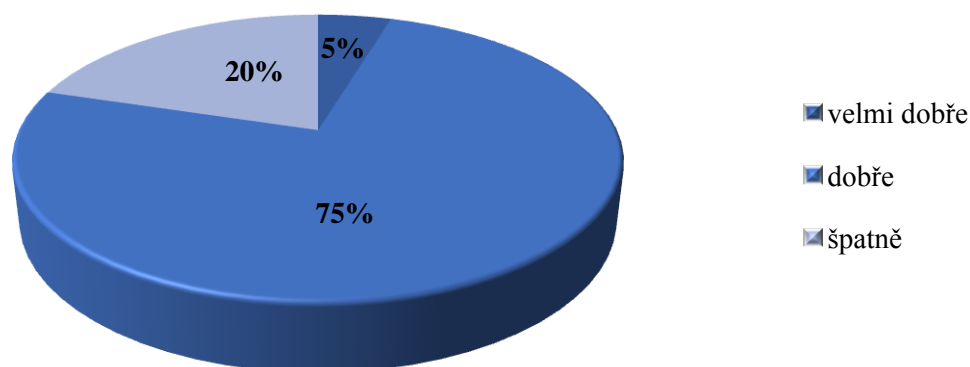
## Otázka 2: Do jaké tarifní třídy patříte?



Graf 4: Počet zaměstnanců v určitých tarifních třídách  
Zdroj: Autorka

V grafu 4 je znázorněno rozložení zaměstnanců podle zařazení do tarifních tříd. Rozeslala jsem dotazníky i zaměstnancům, kteří nejsou v žádných pracovních třídách. Z této sféry mi vyplnilo dotazník 15 (23 %) zaměstnanců. Dále můžeme vidět, že na pražské pobočce jsou zaměstnanci nejvíce ohodnoceni 7 tarifní třídou a to 18 (28 %) respondentů a 8 tarifní třídou je ohodnoceno 17 (27 %) zaměstnanců. Na této pobočce není žádný ze zaměstnanců ohodnocen tarifní třídou 1–5 proto jsem takové odpovědi nezařadila ani do dotazníku.

## Otázka č. 3: Jak hodnotíte systém odměňování v této organizaci?

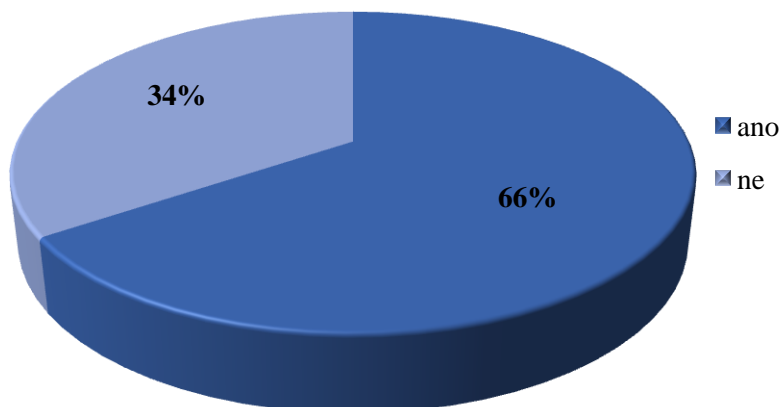


Graf 5: Zhodnocení systému odměňování v organizaci  
Zdroj: Autorka

Graf 5 znázorňuje to, že více jak tři čtvrtě zaměstnanců je v organizaci se systémem odměňování spokojeno. Můžeme vidět, že 48 (75 %) zaměstnanců odpovědělo, že systém odměňování hodnotí jako dobře. Pozitivní je, že nikdo neoznačil variantu velmi špatně. To mi potvrzuje to, že zaměstnanci neodcházejí ze společnosti, protože jsou spokojeni a proto

vydrží v organizaci klidně i více jak 21 let, jak můžeme vidět výše v grafu 3. Nicméně i přesto 13 (20 %) respondentů odpovědělo, že systém odměňování hodnotí špatně a proto je vidět, že vždy je, co zlepšovat.

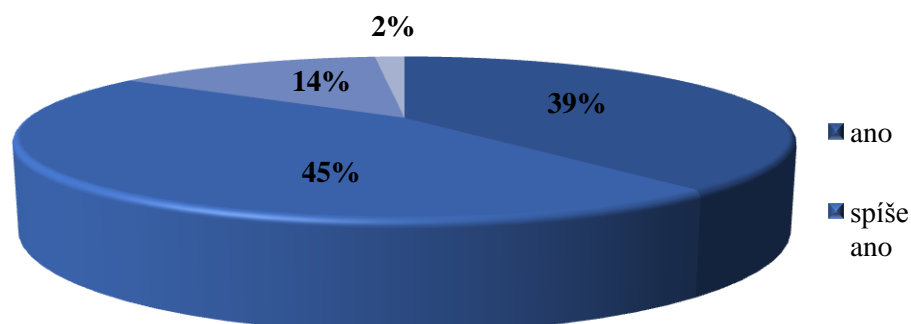
**Otázka č. 4: Myslíte si, že pevná složka mzdy je vzhledem k Vašemu zaměstnání odpovídající?**



Graf 6: Názor zaměstnance na to, zda je pevná složka mzdy odpovídající  
Zdroj: Autorka

Další otázka byla zaměřená na to, zda si zaměstnanec myslí, že jeho pevná složka mzdy je za jeho vykonanou práci odpovídající. Z výše uvedeného grafu 6 můžeme vidět, že 42 (66 %) respondentů odpovědělo, že jejich výše pevné složky mzdy je odpovídající jejich výkonu práce. Naopak celkem 22 (34 %) zaměstnanců si nemyslí, že je jejich výše pevné složky mzdy odpovídající za jejich vykonanou práci. Myslím si, že důsledek této negativní odpovědi je, že zaměstnanci nevědí, jaká je jejich výše té fixní složky mzdy.

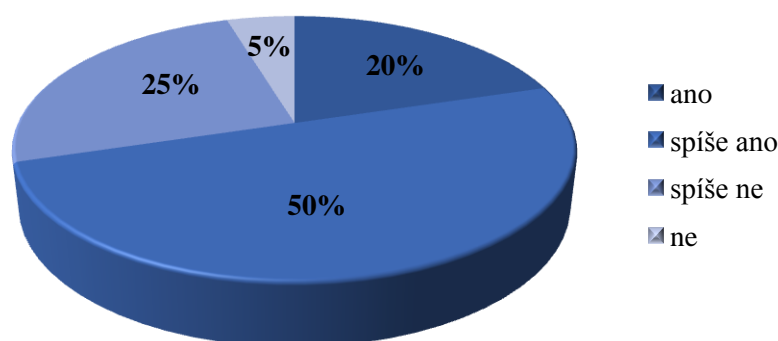
**Otázka č. 5: Myslíte si, že jste odměňován spravedlivě?**



Graf 7: Názor na spravedlivé odměňování  
Zdroj: Autorka

Z výše uvedeného grafu 7 můžeme vidět znázornění toho, zda si zaměstnanci myslí, že je odměňován spravedlivě vidíme, že více jak polovina zaměstnanců si myslí, že jsou odměňováni spravedlivě, protože odpověď ano a spíše ano odpovědělo dohromady 54 (84 %) respondentů. Na druhou stranu 9 (14 %) respondentů odpovědělo, že spíše nejsou odměňováni spravedlivě. Dokonce 1 (2 %) respondent odpověděl, že si nemyslí, že je odměňován spravedlivě.

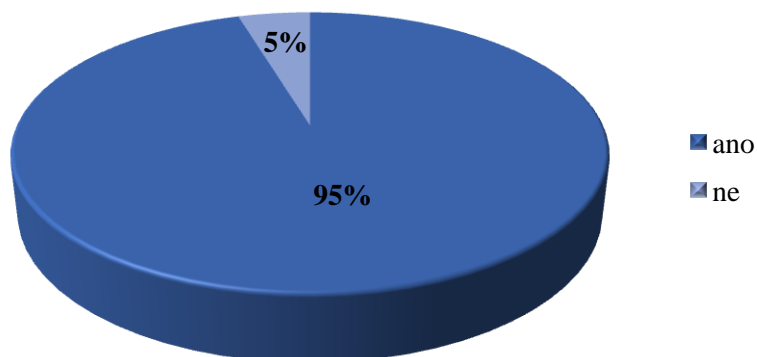
**Otázka č. 6: Jste tímto systémem odměňování motivováni k dalšímu výkonu své práce?**



Graf 8: Zda je systém odměňování motivující k dalšímu výkonu práce  
Zdroj: Autorka

V této otázce jsem mohla zjistit, jak si respondenti myslí, že jsou systémem odměňování motivováni k dalšímu výkonu své práce. Přesně polovina respondentů, což je 32 (50 %) zaměstnanců odpovědělo, že jsou spíše motivováni k výkonu práce. Ano odpovědělo 13 (20 %) zaměstnanců. Negativně na otázku odpovědělo 19 (30 %) zaměstnanců. A to 16 (25 %) odpovědělo spíše ne a ne odpověděli 3 (5 %) zaměstnanci.

**Otázka č. 7: Víte, z čeho se skládá Vaše celková odměna za práci?**

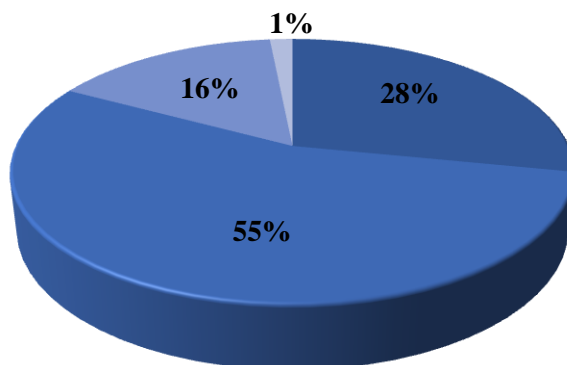


Graf 9: Zda všichni vědí, z čeho se skládá odměna za práci  
Zdroj: Autorka

Tady jsem mohla zjistit, zda zaměstnanci vůbec vědí, z čeho se jejich celková odměna za práci skládá. Z grafu 9 můžeme vidět, že 61 (95 %) zaměstnanců ví z čeho je jejich celková odměna složena. Pouze 3 (5 %) respondenti odpověděli, že nevědí, z čeho se jejich celková odměna skládá.

**Otázka č. 8: S výší celkové odměny jste:**

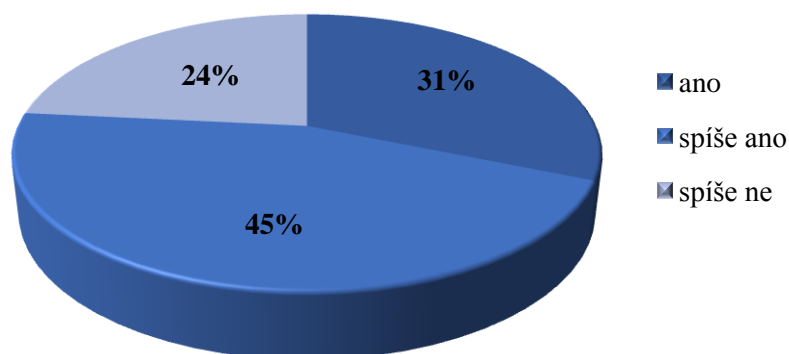
■ spokojen ■ spíše spokojen ■ spíše nespokojen ■ nespokojen



Graf 10: Náзор na spokojenost s výší své celkové odměny  
Zdroj: Autorka

V grafu 10 je znázorněno, zda jsou zaměstnanci s celkovou výší odměny spokojeni nebo ne. Více jak polovina a to 35 (55 %) respondentů odpovědělo na otázku, že jsou spíše spokojeni. Dále 18 (28 %) zaměstnanců řeklo, že jsou spokojeni s celkovou výší své odměny. Naopak 10 (16 %) respondentů odpovědělo jako spíše nespokojen. Pouze jeden (1 %) zaměstnanec odpověděl, že je nespokojen s celkovou výší své odměny.

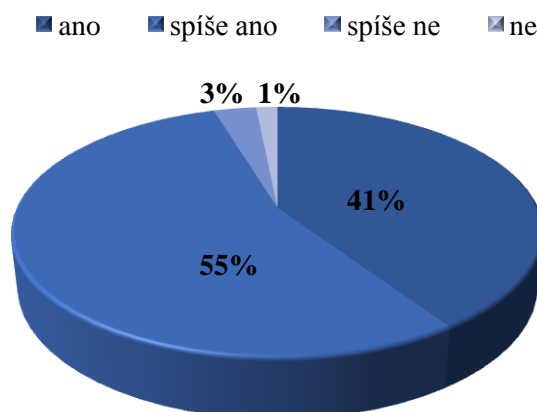
**Otázka č. 9: Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které Vám organizace nabízí?**



Graf 11: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami  
Zdroj: Autorka

Zde můžeme vidět spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami, co organizace nabízí. 20 (31 %) respondentů odpovědělo, že jsou se zaměstnaneckými výhodami spokojeni a 29 (45 %) respondentů odpovědělo, že jsou spíše spokojeni. Kolonku spíše ne odpovědělo 15 (24 %) zaměstnanců.

**Otázka č. 10: Když vezmete v potaz všechny faktory, jste v zaměstnání celkově spokojen/a?**

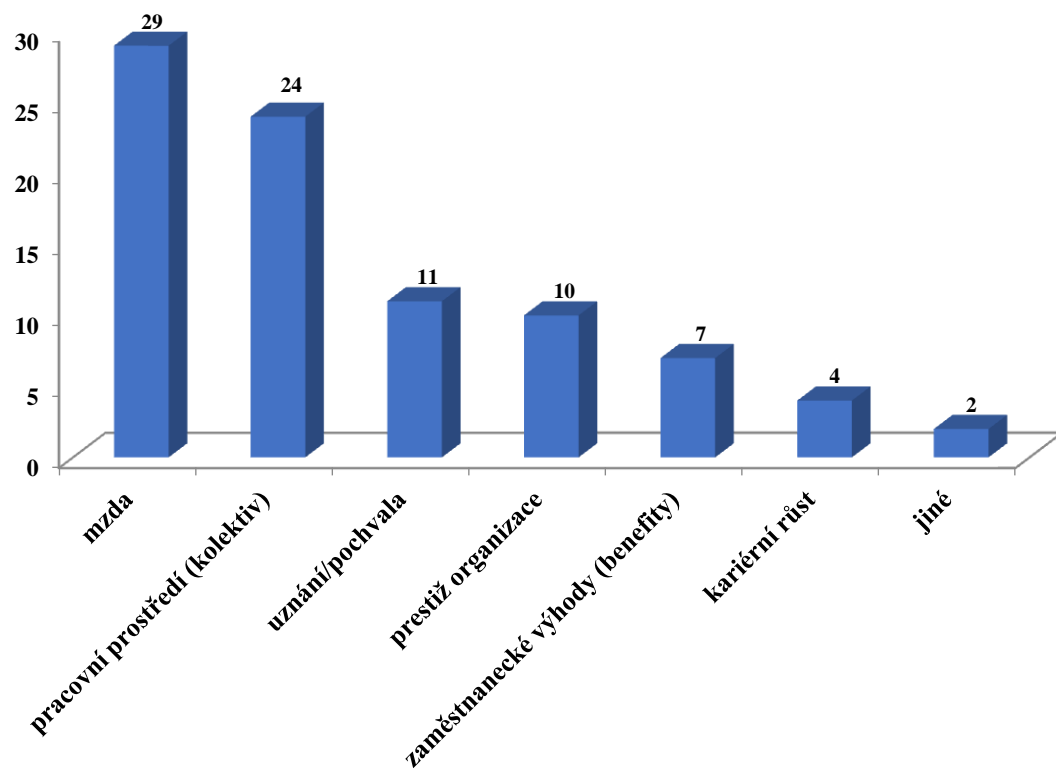


Graf 12: Celková spokojenost zaměstnanců v zaměstnání  
Zdroj: Autorka

Zde můžeme vidět, že 35 (55 %) zaměstnanců je spíše spokojeno a 26 (41 %) zaměstnanců je spokojeno. Na druhou stranu 2 (3 %) jsou spíše nespokojeni a 1 (1 %) zaměstnanec je nespokojen. Z toho vyplývá, že organizace má v pracovním poměru především zaměstnance, kteří jsou se svým zaměstnáním a výší odměny spokojeni.

**Otázka č. 11: Co vás v zaměstnání nejvíce motivuje?**

Respondenti mohli odpovídat i více odpovědí, a to maximálně 3. Z odpovědí vyplynulo (viz graf 13), že zaměstnance nejvíce motivuje mzda, odpovědělo tak 29 (33 %) respondentů. Pracovní prostředí tedy kolektiv zaškrtnulo 24 (28 %) zaměstnanců. Jako uznání či pochvalu odpovědělo 11 (13 %) zaměstnanců a prestiž organizace 10 (11 %). Co mě překvapilo, že zaměstnanecké výhody zaškrtnulo pouze 7 (8 %) respondentů z celkových 64 (100 %) zaměstnanců. Dále byl kariérní růst a na ten odpověděli jen 4 (5 %) zaměstnanci. Nakonec mohli zaměstnanci napsat i své vlastní motivující faktory, které nebyly uvedeny v dotazníku. Tuto možnost využili pouze 2 (2 %) respondenti. Jeden zaměstnanec uvedl, že ho také motivuje pracovní místo/zařazení. Druhá odpověď byla, že zaměstnance motivuje jeho pracovní doba.



Graf 13: Znázornění, co je pro zaměstnance nejvíce motivující  
Zdroj: Autorka



## 8 Návrhy na zlepšení

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit celkovou spokojenost zaměstnanců ve společnosti Strojírenství CZ se systémem odměňování. Dále také zda jsou motivováni svou výší finanční odměny a zda si organizace umí tímto způsobem své zaměstnance udržet.

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že systém odměňování je nastaven z větší části efektivně. Jak jsme mohli vidět, tak většina zaměstnanců je se svojí výší finanční odměny spokojena a myslí si, že jsou odměňováni spravedlivě. Dále můžeme z dotazníkového šetření vidět, že je pro společnost důležité, že si umí udržet své zaměstnance a značnou zásluhu za to má právě dobrý systém odměňování ve společnosti Strojírenství CZ. Tento fakt vyplývá z odpovědi na otázku, jak dlouho zaměstnanci pracují ve společnosti. Překvapující bylo, že 20 (31 %) z dotazovaných respondentů je zaměstnáno u společnosti déle jak 21 let, což je v dnešní době pozoruhodné. Nicméně skoro třetina respondentů je starších než 59 let. Myslím si, že by organizace měla omladit svůj kolektiv, a to především z důvodu, aby nedocházelo k vyčleňování mladých dělníků, kterých pracuje v organizaci o poměrnou část méně. Mohlo by tak docházet k nedorozuměním mezi věkovými generacemi a tím pádem i k následným konfliktům a nespokojenost v zaměstnání.

Z dotazníkového šetření je zřejmé že, hlavní motivující faktor pro zaměstnance je především ta hmotná část odměny, a to je mzda. Výše finanční odměny za práci je tedy pro většinu zaměstnanců dostačující a motivující k dalšímu výkonu práce. Toto je vzhledem k dnešní době překvapující, protože většinou si lidé na výši své mzdy stěžují. Dalším hlavním motivačním faktorem vyšlo, že pracují v dobrém pracovním kolektivu. To je pro výkon práce důležité, především pro celkovou spokojenost zaměstnance v zaměstnání. Nicméně mě překvapilo, že jen 7 (8 %) zaměstnanců označilo, jako motivující faktor zaměstnanecké výhody. Co se týče benefitů má organizace z mého pohledu nastavený systém dobře. Důsledek tohoto zjištění je možná to, že zaměstnanci nevědí, co vše jim je organizací nabízeno. Druhá možnost je, že zaměstnanci tyto zaměstnanecké výhody berou, jako samozřejmost, proto jim už nevěnují tolik pozornost. V dotazníku vyšlo, že i někteří zaměstnanci nejsou spokojeni se zaměstnaneckými výhodami. V tomto případě bych možná zvážila navržení nových zaměstnaneckých výhod, které v nabídce chybí. Podle zmíněného systému odměňování je organizace málo zaměřená na sport a kulturu. Proto bych navrhla, že jednou za 3 měsíce mohou zaměstnanci využít slevu 50 % na určité kulturní či sportovní akce, které budou zrovna v nabídce. Každý měsíc by organizace vyvěsila na nástěnku na-

bídku akcí a zaměstnanec by měl nárok na 2 zlevněné vstupenky, za podmínky, pokud by neměl tři měsíce žádný postih a vykonával svou práci dobře. V tomto případě by mohl být přínosný tzv. cafeteria systém, kde by si zaměstnanec mohl navolit rovnou na internetu, co by se mu líbilo. Je to systém, který by organizaci usnadnil výběr benefitů zaměstnancům a následnou volbu doručení vstupenek. Pokud by si zaměstnanec dané tři měsíce nic nevybral, tak by se mu body převedli do dalšího měsíce. Body ze systému by se jednou ročně vymazaly a začalo by sbírání bodů na novo. Cafeteria systém by byl motivující i pro zaměstnance, kteří momentálně se zaměstnaneckými výhodami spokojeni nejsou.

Organizace by měla dbát více na nehmotné odměny, protože ty jsou také důležité, jak jsem zmínila výše ve své teoretické části. Nadřízení zaměstnanci by měli začít své podřízené více chválit a dávat jim určitým způsobem zpětnou vazbu. Myslím si, že řešení by bylo, kdyby se jednou měsíčně nadřízený sešel se svými podřízenými a vyzdvihl jim, co se za daný měsíc povedlo a co ne. Tímto způsobem by mohl vyzdvihnout i určité zaměstnance, co se třeba podíleli na společné práci nejvíce. Nadřízený by měl své zaměstnance chválit před celou skupinou, protože to má mnohem větší motivující faktor, než kdyby mu to říkal někde v ústraní, jak říká ve své publikaci Bělohlávek. Je pravda, že by tak mohla nastat z pohledu ostatních zaměstnanců závist, ale na druhou stranu by to vyvinulo i úsilí ostatních zaměstnanců, aby další měsíc byli chváleni před skupinou právě oni.

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že zaměstnanci nemají možnost pracovního růstu. Možná by bylo lepší, kdyby zaměstnanci měli možnost postupu v rámci tarifních tříd, že by jasně viděli svůj kariérní postup. Víím, že zaměstnanci jsou odměňováni i dalšími složkami mzdy, ale tady by jasně na své výplatní pásce viděli vyšší tarifní třídu, a z toho důvodu by je to motivovalo k dalšímu výkonu práce.

Dále zde vyplývá, že organizace nepořádá žádné akce pro zaměstnance. Jednou za určitou dobu, třeba půl rok, by mohla organizace uspořádat, například nějakou sportovní událost mezi pobočkami. To by mělo motivující charakter, protože by se tímto stmelil pracovní kolektiv. Dále by se zaměstnanci mohli navzájem seznámit i se zaměstnanci z jiných poboček.

Systém odměňování v organizaci Strojírenství CZ je nastaven velmi dobře a do značné míry své zaměstnance motivuje k dalšímu výkonu práce a větší spokojenosti v zaměstnání. Myslím si, že dobrý systém odměňování je především díky odborům, které v

organizaci působí. Z dotazníků vyplynulo i to, že organizace má dlouhodobé zaměstnance, tím pádem nemá problém s udržitelností svých zaměstnanců. Kdyby nebyl v organizaci nastavený dobrý systém odměňování, tak by zaměstnanci v organizaci rozhodně nezůstávali.

# Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat systém odměňování v organizaci Strojírenství CZ a navrhnout případná opatření vedoucí k větší spokojenosti zaměstnanců.

Mít nastavený dobrý systém odměňování v organizaci je velice důležité. V dnešní době by se měla organizace zaměřit na potřeby svých zaměstnanců a tím vytvářet neustále nové nápady, co se týče systému odměňování. Každý člověk je jedinečný a každého bude uspokojovat něco jiného a organizace musí na tyto stimuly přijít. Jak je již výše zmíněno v dnešní době by se měl dávat značný důraz na nehmotné odměny. Nehmotné odměny jsou například uznání nebo pochvala. Je zde jasné, že správně nastavený systém odměňování způsobuje spokojenost na obou stranách, jak zaměstnance, tak zaměstnavatele. Samozřejmě je, že zaměstnanec bude vykonávat trvale dobrý výkon a poté z toho mohou vytěžít obě strany.

Analýza systému odměňování v organizaci Strojírenství CZ byla provedena zejména na základě kolektivní smlouvy, které obsahovala i mzdový předpis organizace, a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, kteří jsou zařazeni do nějaké tarifní třídy, tak i zaměstnanci, kteří v organizaci pracují jako technickohospodářští zaměstnanci. Dotazník byl vytvořen na základě stanovených výzkumných otázkách:

- Jsou zaměstnanci v organizaci spokojeni se svojí celkovou výší své odměny?
- Je podle zaměstnanců výše odměny spravedlivá?
- Je pro zaměstnance nejvíce motivující finanční výše jejich odměny?
- Umí si organizace udržet své zaměstnance?

Z dotazníků vyšlo, že většina zaměstnanců je se svou celkovou výší své odměny spokojena a většina z nich si i myslí, že je jejich výše odměny za výkon jejich práce i spravedlivá. Velmi pozitivní je i to, že téměř tři čtvrtě zaměstnanců je motivováno svým ohodnocením k dalšímu výkonu své práce. Z toho vyplývá, že systém odměňování v organizaci je nastaven nejspíše velmi dobře. To dokazuje i to, že 31 % zaměstnanců odpovědělo na otázku, jak dlouho v organizaci již pracují, že více jak 21 let, což si myslím, že je velmi pozoruhodné vzhledem k dnešní době, kdy většina společností bojují s vysokou fluktuací. Je zde jasné, že si organizace rozhodně své zaměstnance udržet umí.

Podle předpokladu vyšlo, že hlavní motivující faktor je samozřejmě mzda a hned pod ní je pracovní prostředí (kolektiv). Je překvapující, že poměrně malá část zaměstnanců odpovíděla zaměstnanecké výhody, které nabízí organizace.

Na základě těchto poznatků byla navržena opatření zaměřená na dosažení ještě větší spokojenosti zaměstnanců v organizaci. Většina zaměstnanců je se systémem odměňování v organizaci spokojena. Systém odměňování hodnotí celkově kladně. Nicméně, někteří zaměstnanci jsou nespokojeni s výší mzdy a s nabízenými benefity. Z tohoto důvodu by se organizace měla zaměřit především na tyto zaměstnance. Návrhy na zlepšení jsou zaměřeny hodně na zaměstnanecké výhody. Organizace se málo zaměřuje na sport a kulturu, protože jsem navrhla jako zlepšení, aby organizace nabízela širokou škálu na různé druhy akcí vstupenky za výhodné ceny. Nejlepší by v tomto směru bylo zavedení cafeteria systému, kde by si zaměstnanci mohli sami vybírat. Dále by se měla organizace Strojírenství CZ více zaměřit na nehmotné odměny a také na pořádání různých sportovních akcí pro zaměstnance, kde by se stmeloval kolektiv a dále by se zaměstnanci seznámili i s dalšími zaměstnanci z různých poboček.

Všechny tyto poznatky a návrhy na zlepšení v této bakalářské práci jsou pouze doporučení a záleží na samotné organizaci, zda tyto poznatky využije pro svůj prospěch a využije data pro vylepšení některých věcí v systému odměňování. Nicméně celkově má organizace Strojírenství CZ systém odměňování nastaven velmi kvalitně a své zaměstnance si dokáže takto udržet.

# Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M., 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F., 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

BLAŽEK, L., 2014. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

TRYLČ, L., 2016. Odměňování zaměstnanců pro personalisty. In. *Abeceda personalisty*. 7. vyd. Praha: Anag. 584 s. ISBN **978-80-7554-003-4**.

DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FORSYTH, P., 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing. 112s. ISBN 978-80-247-2128-6.

HELLER, R., 2001. *Jak motivovat druhé. Základy pro manažery*. Praha: Slovart. 72 s. ISBN 80-7209-328-2.

HOSPODÁŘOVÁ, I., 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

HŮLA, L., 1996. *Odměňování a mzdové formy v podnikatelské praxi*. Praha: Menu. 127 s. ISBN 80-902152-2-X.

CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P., 2007. *Personalistika. Dvanáctero správného vedení personální agendy*. Praha: Aspi. 368 s. ISBN 978-80-7357-238-9.

KOUBEK, J., 2009. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MEIER, R., 2009. *Úspěšná práce s týmem. 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-2308-2.

NELSON, B., 2000. *1000 + 1 návod jak odměňovat zaměstnance*. Praha: Pragma. 237 s. ISBN 80-7205-765-0.

ŘEZNÍČEK, P., 2009. *Meritum: Personalistika 2009-2010*. Praha: Aspi. 912 s. ISBN 978-80-7357-429-1.

ŠIKÝŘ, M., 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

TOMŠÍ, I., 2008. *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: Aspi. 336 s. ISBN 978-80-7357-340-9.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2001. *Management-teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vyd. Praha: Management Press. 316 s. ISBN 80-7261-041-4.

### **Právní předpisy**

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

# Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Zjednodušená organizační struktura .....	28
Tabulka 1: Tarifní třídy .....	29
Tabulka 2: Rozložení zaměstnanců podle věku .....	36
Graf 1: Počet mužů a žen v organizaci .....	36
Graf 2: Nejvýše dosažené vzdělání zaměstnanců .....	37
Graf 3: Délka pracovního poměru v organizaci .....	37
Graf 4: Počet zaměstnanců v určitých tarifních třídách .....	38
Graf 5: Zhodnocení systému odměňování v organizaci .....	38
Graf 6: Náзор zaměstnance na to, zda je pevná složka mzdy odpovídající .....	39
Graf 7: Náзор na spravedlivé odměňování .....	39
Graf 8: Zda je systém odměňování motivující k dalšímu výkonu práce .....	40
Graf 9: Zda všichni vědí, z čeho se skládá odměna za práci .....	40
Graf 10: Náзор na spokojenost s výší své celkové odměny .....	41
Graf 11: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami .....	41
Graf 12: Celková spokojenost zaměstnanců v zaměstnání .....	42
Graf 13: Znázornění, co je pro zaměstnance nejvíce motivující .....	43



# Příloha

## Dotazník

Vážení respondenti,

ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého **anonymního** dotazníku, který je zaměřen na téma odměňování ve Vaší organizaci. Výsledky z dotazníku využiji, jako **podklad pro moji bakalářskou práci**. Rovněž Vás žádám o co nejpresnější a nejpravdivější odpovědi v dotazníku.

Předem Vám děkuji za spolupráci.

1. Jste:

- a) muž
- b) žena

2. Jaký je Váš věk?

- a) 18 - 25 let
- b) 26 - 35 let
- c) 36 - 45 let
- d) 46 - 55 let
- e) 56 - 65 let

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

- a) základní
- b) středoškolské bez maturity / vyučen
- c) středoškolské s maturitou
- d) vysokoškolské

4. Jak dlouho již v organizaci pracujete?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 - 5 let
- c) 6 - 10 let
- d) 11 - 20 let
- e) více jak 21 let

5. Do jaké tarifní třídy patříte?

- a) 6
- b) 7
- c) 8
- d) 9
- e) žádné

6. Jak hodnotíte systém odměňování v této organizaci?

- a) velmi dobře
- b) dobře
- c) špatně
- d) velmi špatně

7. Myslíte si, že pevná složka mzdy je vzhledem k Vašemu zaměstnání odpovídající?

- a) ano
- b) ne

8. Myslíte si, že jste odměňován spravedlivě?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

9. Jste tímto systémem odměňování motivováni k dalšímu výkonu své práce?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

10. Víte, z čeho se skládá Vaše celková odměna za práci?

- a) ano
- b) ne

11. S výší celkové odměny jste:

- a) spokojen
- b) spíše spokojen
- c) spíše nespokojen
- d) nespokojen

12. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které Vám organizace nabízí?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

13. Když vezmete v potaz všechny faktory, jste v zaměstnání celkově spokojen/a?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

14. Co Vás v zaměstnání nejvíce motivuje?

- a) kariérní růst
- b) zaměstnanecké výhody (benefity)
- c) mzda
- d) prestiž organizace
- e) uznání/pochvala
- f) pracovní prostředí (kolektiv)
- g) jiné: \_\_\_\_\_

## Evidence výpůjček

### Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Tereza Dědourková

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

[illegible]